

40  
2 ej.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**ACTITUD DE LOS EMPRESARIOS  
FRENTE AL PSICOLOGO LABORAL**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P r e s e n t a n :**

**MARGARITA COLADO HERNANDEZ**

**MIRIAM MARGARITA COVARRUBIAS LAUREANO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE.

	Pags.
Introducción .....	1
Resumen .....	4
Capítulo 1 Campo de Acción del Psicólogo Laboral..	7
1.1. La Medición en Psicología .....	11
1.2. Programación de Ambientes Laborales .....	15
1.3. Análisis de Puestos .....	33
1.4. Valuación de Puestos .....	42
1.5. Sueldos y Salarios .....	47
1.6. Reclutamiento y Selección .....	56
1.7. Inducción de Personal .....	66
1.8. Capacitación y Adiestramiento .....	70
1.9. Calificación de Méritos .....	77
1.10. Sistemas de Comunicación .....	83
1.11. Ausentismo .....	88
1.12 Programas Motivacionales .....	92
1.13. Higiene y Seguridad Industrial .....	97
Capítulo 2 Método y Procedimiento de la Investiga ción.....	100
Capítulo 3 Análisis de Resultados .....	115
Capítulo 4 Interpretación de Resultados .....	142
Conclusiones .....	152
Comentarios .....	156
Bibliografía .....	157
Anexos .....	160

## INTRODUCCION.

En nuestro país la trayectoria de la Psicología del Trabajo dentro del marco empresarial ha tenido a través de los años una paulatina introducción. Sus comienzos arrancan por el año de 1923 con la aparición del primer Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal donde se utilizaba una adaptación de la escala Binet con los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía y Tránsito.

Posteriormente fueron surgiendo brotes en diferentes años, la mayoría eran empresas Públicas, entre ellas y en orden de aparición podemos citar las siguientes, quienes adaptaron y utilizaron herramientas psicológicas: Los Talleres Gráficos de la Nación (1925); - Teléfonos de México (1938); Banco de México (1941); Banco de Comercio (1947); Instituto de Personal, para empresas que no pudieran instalar un Departamento Psicológico (1949); Ferrocarriles Nacionales (1951); Comisión Federal de Electricidad (1959); y ya en la década de los 60's se fundaron diversos despachos; se crearon plazas para Psicólogos Laborales en empresas de Iniciativa Privada y se dió mayor auge a dicho profesionista.

Hoy en día el Psicólogo Laboral ha obtenido grandes logros, pues su campo de acción ha ido en aumento llevando a éste con frecuencia a ocupar puestos a nivel gerencial o altos mandos, dado su dominio en el área de Recursos Humanos.

Para desempeñarse en su campo de acción el Psicólogo necesita de parte de los ejecutivos oportunidades de trabajo. Son los medios de comunicación un elemento de gran importancia para ello, pues el reclutamiento de Psicólogos a través del periódico se realiza constantemente según la investigación realizada por Enrique Sansón Hernández Lara (12) quien concluye en su tesis que en el año de 1981-hubo 547 anuncios en conocido periódico, los cuales se publicaron con mayor frecuencia en los meses de marzo y junio, y los días en que hubieron, más fué en domingo y lunes, esto hablaría de la demanda que hay del profesionista en cuestión.

Existe contratación de Psicólogos pero con frecuencia vemos que a éste se le solicita en la mayoría de las veces para Reclutamiento y Selección de Personal o Capacitación y Adiestramiento. Entonces, ¿qué pasa?. ¿Existe la creencia en algunos empresarios que sólo para estas dos áreas está capacitado el Psicólogo?.

Hay gran número de egresados de las carreras de L.A.E. y L.R.I. - se podría hablar de una alta competitividad entre éstos y el Psicólogo Laboral para su contratación, porque se observa que para cubrir áreas de Recursos Humanos se les solicita a menudo y es aquí donde surgió en nosotras la inquietud de conocer causas a esta problemática, ya que debía ser el Psicólogo el indicado para cubrir puestos en el área de Recursos Humanos, cuestionándonos entonces: ¿La demanda de otros profesionistas en áreas que de acuerdo a su preparación competen más al Psicólogo Laboral se deberá a la mala difusión de las capacidades y alcances de la profesión o/a desventaja académica o técnica real de dicho profesionista en comparación con otros? o ¿A qué?.

Para desarrollar esta tesis fué necesario hacer una revisión de investigaciones hechas con anterioridad en relación a este tema y encontramos tesis en donde se trata la cuestión de manera similar.

El primer trabajo pertenece a Carlos Gómez Robleda (7) al cual se le considera como precursor de la Psicología Laboral en México y que desde 1955 se interesó por definir los alcances del Psicólogo Laboral así como la necesidad de reorganizar los sistemas de trabajo en esa época.

El siguiente trabajo pertenece a José Luis Ruíz Alcantar (24) - quien en 1973 hace mención nuevamente de la no delimitación exacta del campo de acción del Psicólogo del Trabajo; asimismo concluye que con frecuencia en el Departamento de Recursos Humanos los jefes son L.A.E.

Villagómez en 1975 (26) comenta que son pocos los datos existentes que se refieren a la Selección Técnica de personal y sugiere la difusión del campo de acción del Psicólogo Laboral mediante la comunicación de experiencias, trabajos, opiniones, promoción de congresos, formación de asociaciones.

Quiróz y Salazar en 1977 (18) sugieren dar información de los logros y adelantos de la Psicología del Trabajo y la conveniencia de actualizar y estandarizar los métodos psicológicos existentes.

Evangelina Cortés (3) entre otras cosas concluye en 1979 que los Psicólogos Laborales están dedicados básicamente a la Selección y Reclutamiento de Personal, y la imagen que los empresarios tienen con respecto a este profesionista es buena pero lo consideran discordante con la realidad industrial mexicana. Asimismo comenta la confusión de los ejecutivos acerca del campo de acción de un Psicólogo Laboral y uno Clínico.

Gerardo y Mateos en 1980 (6) contemplan al Psicólogo del Trabajo desde una perspectiva diferente para difundir su campo de acción, al analizar todos aquellos temas y técnicas que la consultoría es capaz de brindar a las empresas.

Jaime Rosique Cañas (23) en 1983 hace mención de la participación activa del Psicólogo como seleccionador de Personal; además refiere que en su investigación encontró que los empresarios requieren mayores conocimientos administrativos de dicho profesionista.

Fué este pues, el inicio para nuestra investigación, indagaríamos cuales son las opiniones de una muestra representativa de jefes de personal, con respecto al Psicólogo del Trabajo, pretendiendo encontrar nuevas respuestas al desempleo de Psicólogos Laborales existentes en nuestro medio.

## RESUMEN

En el desarrollo del presente estudio pretendemos comunicar - la realidad del Psicólogo Laboral frente a la actitud que tienen los empresarios ante la contratación de éste profesionista.

Esta investigación fué realizada en empresas de Iniciativa -- Privada y se decidió establecer dos grupos de trabajo para intentar obtener diferencias significativas entre ellos; uno -- fué de empresas que tuvieran a su servicio Psicólogo Laboral y el segundo que carecieran de él.

Pero, ¿cómo se habrían de medir las diferencias en las actitudes de los dos grupos ?. Una escala actitudinal fué la solución ya que ésta arrojaría valores cuantitativos posibles de interpretar.

Se decidió que los sujetos idóneos para aplicar la escala actitudinal fueran los Jefes de Personal por ser ellos los directos responsables de la contratación en sus empresas, y para confirmar la información se utilizó una entrevista adicional a dichos ejecutivos pues complementaría las necesidades requeridas. La muestra quedó integrada por 20 empresas de -- Iniciativa Privada, 10 que contaron con Psicólogo y 10 que carecieron de él, éstas quedarían aparejadas por el giro de producción a que se dedican tratando de hacer más equilibrada la comparación.

Para realizar el instrumento de medición fue necesario elaborar un banco de reactivos y antes de iniciar la aplicación en la muestra poblacional asignada efectuamos la validación del mismo.

La validación se llevó a cabo con un estudio piloto a sujetos con características similares a los de la población real, - - aplicando el análisis estadístico pertinente nuestra escala quedó terminada sólo con los reactivos más discriminativos para esta investigación.

Obtenida la escala actitudinal definitiva se visitaron las 20 empresas y se aplicaron los instrumentos. Una vez recopilados los datos se analizaron en forma estimativa y en forma estadística, interpretándose y concluyendo lo siguiente en forma general:

La asignación de valores para medir la actitud de los empresarios frente al Psicólogo Laboral resultó más favorable en los Jefes de Personal de las empresas con Psicólogo a su servicio que las que carecen de dicho profesionista.

De manera más relevante con el manejo estadístico obtuvimos una diferencia en el Análisis de las Varianzas, ligeramente mayor al nivel de significancia establecido; esto es, que existe relación entre la actitud de los Jefes de Personal para la contratación de Psicólogos Laborales y el conocimiento que tienen del campo de acción de éstos en sus empresas.

A continuación podremos ver que este trabajo consta de tres capítulos. El primero trata de dar al lector una revisión de aquellas actividades que el Psicólogo dentro de las empresas puede llegar a desempeñar.

El segundo capítulo se refiere a todos aquellos puntos de la investigación que van desde el planteamiento del problema hasta la aplicación de los instrumentos de medición.

El Capítulo tercero analiza los resultados obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de medición.

Y finalmente el cuarto capítulo se avoca a realizar la interpretación de los resultados, pretendiendo encontrar respuestas al problema planteado, conclusiones, así como comentarios relevantes en el presente estudio.

## CAPITULO I

### CAMPO DE ACCION DEL PSICOLOGO LABORAL.

La Administración es la responsable del éxito o fracaso de una empresa, sin ésta se vuelven inútiles todos los elementos materiales y económicos. Los más connotados expertos en esta área, coinciden en que la Administración comprende las cinco siguientes funciones principales:

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Definimos estas funciones en base a los conceptos dados por el Lic. Samuel Romero Betancourt (22) quien dice que:

La Planeación señala los objetivos hacia los cuales se dirigen las actividades concretas. Es una labor de previsión.

La Organización se encarga de distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad de los jefes inferiores y fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando.

La Integración se encarga de escoger adecuadamente a los hombres, los materiales y recursos para llevar a cabo las actividades de la organización.

La Dirección dirige a los subordinados a la realización concreta de los planes o programas de trabajo.

El Control es la comparación de los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas.

Analizando el trabajo de las Organizaciones se puede notar que aún en la más pequeña de ellas existe la necesidad de vigilar el desarrollo de las actividades relacionadas con el personal que labora en éstas, estableciendo siempre como objetivo principal, obtener la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación de los recursos humanos mediante la satisfacción del trabajo desarrollado; iniciándose así la Administración de los Recursos Humanos:

Ahora bien, es determinante la organización del "Departamento de Personal", de "Relaciones Laborales", de "Recursos Humanos", etc, el nombre que la empresa quiera asignarle a esta área.

Para un mejor entendimiento de la Organización de este departamento, Reyes Ponce (20), sugiere una clasificación que variará según las condiciones específicas de la empresa.

Se basa en tres de las funciones principales de la administración.

**Integración, Dirección y Control del Departamento de Personal.**

En la INTEGRACION se contemplan:

- Funciones de admisión y empleo.

- . Reclutamiento.
- . Selección.
- . Control.
- . Inducción.

- Funciones de entrenamiento.

- . En su puesto de trabajo.
- . Para diferente puesto.

- Funciones de Higiene y Seguridad.

- . Aspectos relacionados con la garantía de la salud, vida o integridad de los empleados, así como el tipo de maquinaria o equipo con el que trabajan.

En la DIRECCION se agrupan:

- Funciones para elevar el cumplimiento del personal.

- . Entrevistas periódicas.
- . Registros.
- . Estímulos.

- Funciones de relaciones laborales.

- . Contrataciones.
- . Políticas y formulaciones de reglamentos de trabajo.

- Funciones relativas a la presentación de servicios de bienestar social.

- . Servicios sociales que la empresa otorgue a sus empleados.

- Funciones de administración de sueldos y salarios.

En el CONTROL se establecen:

- Funciones de registros de personal.

- . Tarjeteros, archivos, kárdex

- Funciones de auditoría de personal.

- . Escalas de actitud hacia el trabajo y hacia la empresa.
- . Evaluación de objetivos y políticas.

Por considerar al Psicólogo como un especialista en las Relaciones Humanas, su campo de acción en la empresa, se enfoca básicamente al departamento de personal.

Ahora revisaremos el campo de acción del Psicólogo, para ello consideramos necesario plantear una secuencia de tecnificación del trabajo, que contempla desde un puesto vacante hasta la evaluación del alcance de los objetivos de la empresa.

Concluimos así en los siguientes puntos:

- Medición en Psicología.
- Programación de ambientes laborales.
- Análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Sueldos y salarios.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Inducción de Personal.
- Capacitación y Adiestramiento.
- Calificación de Méritos.
- Comunicación.
- Ausentismo.
- Medidas de Higiene y Seguridad.
- Programas motivacionales e incentivos.

En el desarrollo del presente capítulo serán analizados en forma breve los puntos señalados con anterioridad.

1.1. LA MEDICION EN PSICOLOGIA.

Tanto la conducta animal como la humana han existido desde la aparición de éstos en la tierra, pero al interesarse el hombre por comprender su propia naturaleza y la de los demás, surge la medición de la conducta, es decir la Psicometría. Para ello es pertinente definir la medición como "el procedimiento mediante el cual asignamos números a las propiedades, atributos o características de los objetos estableciendo las reglas específicas sobre las que se fundamentan tales asignaciones". (15)

Ya desde hace un siglo se ha tratado de elaborar instrumentos adecuados para evaluar cuantitativamente las diferencias, así como las semejanzas que existen entre los individuos, especificando que la conducta humana entre otras manifestaciones está conformada de acciones, juicios, palabras, intereses, valores personales y culturales, hábitos, costumbres, etc. Por tanto la naturaleza de los datos psicológicos es difícil de manejar porque sólo se cuenta con la expresión verbal del individuo que nos informa de su experiencia personal. De ahí que se definan las pruebas psicológicas como los procedimientos y operaciones que permiten llegar a obtener objetivamente y con la mayor certeza, información en relación a la expresión de los fenómenos que se dan en la conducta humana.

Han existido muchas definiciones de una prueba psicológica a lo largo del tiempo, pero la que consideramos completa y explícita es la postulada por María Luisa Morales (15) quien la define como : "aquella técnica metodológica producida artificialmente, que obedece a reglas explícitas y coloca al o a los individuos en condiciones experimentales, con el fin de extraer el segmento del comportamiento a estudiar y que permita la com

paración estadística conductora a la clasificación cualitativa, tipológica o cuantitativa de la característica(s) que se están evaluando".

Para poder considerar que una prueba psicológica es un buen instrumento para medir es necesario examinar cuatro criterios que son:

- a) Estandarización.- En donde tratan de evitarse los errores de interpretación, en sus dos situaciones, la primera de ellas referente al grupo contra el que ha sido comparado el sujeto y la segunda a la forma en que se ha expresado la comparación entre el sujeto y el grupo.
- b) Confiabilidad.- Que se refiere a la libertad relativa de los errores que provienen de accidentes que pueden suceder al aplicarse la prueba.
- c) Objetividad.- Que es el grado en que los errores personales se han evitado.
- d) Validez.- Es decir el grado en que la prueba mide los fenómenos para los que se construyó.

De estos cuatro se considera a la validez y a la confiabilidad como los más necesarios, sin devaluar a los otros dos.

Al hablar de instrumentos psicológicos se entiende a aquellos implementos que son usados en las distintas áreas e investigaciones psicológicas, que están fundamentados en la medición científica. Los tests psicológicos pueden clasificarse en base a diferentes puntos de vista.

Por su objetivo los tests pueden ser:

Pruebas de potencia o de ejecución máxima.- Estas exigen del individuo su máximo rendimiento, dentro de este tipo se encuentran las pruebas de inteligencia, así como las de rendimiento en donde se mide el nivel real de conocimiento, habilidades o capacidades. Existen cuando menos tres factores de terminantes en la calificación de estas pruebas: habilidad innata, habilidad adquirida y motivación.

Pruebas de ejecución de rasgos.- Han sido denominadas también como pruebas proyectivas; aquí se clasifican las de ajuste, temperamento, intereses, valores, actitudes, preferencias, escalas de personalidad, inventarios de personalidad, índices, técnicas proyectivas, pruebas situacionales.

Por la forma de respuesta que exigen pueden ser:

- Pruebas Objetivas
- Pruebas Subjetivas

Por la forma de administración pueden ser:

- Pruebas de aplicación individual
- Pruebas de aplicación colectiva
- Pruebas autoadministrables.

Por la libertad de ejecución pueden ser:

- Pruebas de poder.- Se pide realice lo más que pueda.
- Pruebas de velocidad.- Se le pide la ejecución lo más rápido que pueda.

Por el material usado puede ser:

- Pruebas de lápiz-papel
- Pruebas verbales completamente
- Pruebas de ejecución
- Pruebas de aparatos especiales
- Pruebas de combinación

Por límite de aplicación pueden ser:

- Pruebas para infantes o bebés
- Pruebas para niños preescolares
- Pruebas para niños escolares
- Pruebas para adolescentes
- Pruebas para adultos

Dentro del área de la Psicología Laboral el mayor aspecto a desarrollar es el de los factores humanos, es decir, tienen su contenido en la Selección y Colocación de Personal, así como el Entrenamiento en la o las tareas que el trabajo específico implique y los problemas de Relaciones Humanas. Es pues el Psicólogo Laboral un profesionalista capacitado para la aplicación y evaluación de pruebas estandarizadas, tanto como para la elaboración de pruebas en función de las necesidades que se le presenten en la empresa.

## 1.2. PROGRAMACION DE AMBIENTES LABORALES.

Entre todas las actividades del hombre, el trabajo es una actividad propia y quizá la más importante. Esta actividad es determinante para que el trabajador satisfaga las necesidades básicas que le permitan disfrutar de un mejor nivel de vida.

El hombre es de naturaleza eminentemente social y posee la condición necesaria para transformar y dominar la naturaleza, produciendo los bienes y servicios necesarios para cumplir con los requerimientos de conservación y reproducción de la especie.

Elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos, así la comunidad en conjunto obtiene beneficios que utilizan sus miembros para adquirir más bienes y servicios de mejor calidad, y así elevar su nivel de vida.

En el Estudio del Trabajo se utilizan conceptos básicos que suceden en el transcurso de la manufactura de un producto; - para definir éstos nos basamos en los establecidos por la O.I.T. (17). Estos son:

Contenido Básico de Trabajo que es el tiempo mínimo necesario en teoría para la obtención de una unidad de producción, mismo que es irreductible.

Contenido de Trabajo Suplementario, es el contenido de trabajo de una tarea u operación, o sea, el tiempo básico necesario más el suplemento por descanso o periodos de ocio.

Tiempo Improductivo, es el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo, sin importar la causa.

Para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles, se deben tratar de reducir el contenido de trabajo suplementario y el tiempo improductivo.

Causas del contenido de trabajo suplementario:

- A.- Debido a las deficiencias en el diseño de la especificación del producto, esto es, cuando es imposible usar los procedimientos más económicos, los métodos de gran producción, cuando el trabajo es innecesario o cuando el modelo exige eliminar demasiado material.
- B.- Debido a métodos ineficaces de producción o de funcionamiento. Esto ocurre cuando la maquinaria y/o herramienta es inadecuada, cuando el proceso está mal ejecutado, cuando hay mala disposición y malos métodos de trabajo de los operarios.

Causas de tiempo improductivo.

- A.- El tiempo improductivo se deriva cuando la dirección no ha sabido planear, organizar, integrar, dirigir o controlar eficazmente, por consecuencia se derivan errores tales como: variedad excesiva de productos falta de normalización de tiempos, cambios de diseño, mala planificación de trabajo, falta de materias primas, instalaciones en mal estado o averías de éstas, malas condiciones de trabajo y accidentes.
- B.- Tiempo improductivo que el trabajador puede subsanar éstos es: el ausentismo, retardos, pérdida de tiempo, falta de interés, atención y descuido en las normas de seguridad.

Para evitar el contenido de trabajo suplementario y el tiempo improductivo es necesario revisar el " estudio de métodos " y la " medición del trabajo ", ya que éstas técnicas se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus criterios, éstos llevan en forma sistemática a investigar los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

El estudio de los métodos es el registro y examen crítico-sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo una tarea, se utilizan para simplificar el trabajo e idear métodos más económicos de hacerlo. Para llevarse a cabo dicho " estudio de los métodos " recurre a gráficas y diagramas diversos que a continuación se explicarán.

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida y sirve para investigar y reducir el tiempo improductivo y para fijar después las normas de tiempo de la operación cuando se efectúe en la forma perfeccionada ideada gracias al estudio de los métodos.

ESTUDIO DE METODOS

En el estudio de métodos para indicar la sucesión de los hechos se utiliza el cursograma sinóptico, que es un diagrama que se vale de dos símbolos para presentar un cuadro general de cómo suceden las principales operaciones e inspecciones.

Los símbolos correspondientes:

- ----- operación
- ----- inspección

Este cursograma sinóptico sirve para que de primera instancia se observen las actividades que se tratan, con objeto de eliminar las innecesarias o combinar las que se puedan.

Se utiliza también el cursograma analítico, que es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo - que corresponda y no solo las operaciones e inspecciones sino también el transporte, espera y almacenamiento por cuanto se refiera al trabajo que hace el operario, la forma en que se manipula el material y el modo de empleo de los equipos y maquinarias.

Se utilizan los siguientes símbolos:

- ⇒ ----- transporte
- ⊔ ----- espera
- ▽ ----- almacenamiento
- ⊙ ----- operaciones combinadas

Este cursograma analítico es más detallado y por lo general no abarca tantas operaciones por hoja como puede hacerlo el sinóptico, por esto se acostumbra establecer un cursograma aparte por cada pieza importante de un ensamblado y es más práctico emplear hojas impresas.

Cuando se efectúa un estudio de métodos, conviene proceder a un exámen crítico de la trayectoria que siguen los operarios y los materiales a través de la zona de trabajo y observar la disposición de ésta.

El objetivo de determinar la disposición de una fábrica, es - colocar las máquinas y/o herramientas de trabajo de la manera que permita a los materiales avanzar con mayor facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación, desde que se reciben las materias primas hasta que se despachan los productos acabados.

Existen cuatro sistemas principales de disposición:

- 1.- **Componente principal fijo.**- El material a elaborar no se desplaza, sino que permanece en un solo lugar, por lo tanto la maquinaria y equipo se llevan hacia él. Este sistema se emplea cuando el producto es voluminoso y pesado, y solo se producen pocas unidades al mismo tiempo.
- 2.- **Por proceso o función.**- Todas las operaciones de la misma naturaleza están agrupadas. Este sistema se utiliza cuando se fabrica una amplia gama de productos que requieren la misma maquinaria y se produce un volumen relativamente pequeño de cada producto.
- 3.- **Por producto o en línea.**- Toda la maquinaria y equipo que se requiera para fabricar determinado producto se agrupan en una misma zona y se ordenan de acuerdo con el proceso de fabricación. Se emplea en los casos que exista una elevada demanda de uno o varios productos.
- 4.- **Por grupo o grupos.**- El equipo de operarios trabaja en un mismo producto y tiene a su alcance todas las máqui-

nas y accesorios necesarios para completar su trabajo. Los operarios se distribuyen el trabajo entre sí, normalmente intercambiándose las tareas.

Para analizar el recorrido de los materiales en la fábrica, - se utiliza el cursograma analítico, completándolo con un diagrama de recorrido.

Para registrar y examinar los desplazamientos de los trabajadores se utiliza el diagrama de hilos, que es un plano o modelo a escala en que se sigue y mide con un hilo el trayecto de éstos durante una sucesión determinada de hechos.

Otro diagrama que se utiliza en el estudio de métodos, es el de actividades múltiples en el cual se registran en un mismo gráfico las respectivas actividades de varios objetos de estudio - operario, máquina o equipo - según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas.

Al representar en distintas columnas verticales, de acuerdo con la escala de tiempos, las actividades de diversos obreros o máquinas, apreciando en forma rápida en que momentos del proceso está inactivo cualquiera de dichos elementos.

El gráfico de trayectoria es una técnica de registro rápida y cómoda, éste es un cuadrado, que a su vez está cuadrulado, cada cuadrito representa un puesto de trabajo, en éste se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materias o equipos entre cualquier número de lugares y durante cualquier período dado de tiempo.

Hasta aquí se ha estudiado el desplazamiento de los operarios en la zona de trabajo y las relaciones entre hombre y máquina; ahora es necesario estudiar al operario en su lugar o mesa de trabajo.

Frank Gilbreth es el fundador del estudio de movimientos. De estos estudios se han postulado principios de economía de movimientos que son resultado de la experiencia y constituyen una base excelente para idear métodos mejores en el lugar de trabajo. Se pueden clasificar en tres grupos:

A.- Utilización del cuerpo humano;

- Las dos manos deben comenzar y completar sus movimientos a la vez.
- No deben estar inactivas las dos manos a la vez.
- Los movimientos de brazos deben realizarse simultáneamente y en direcciones opuestas y simétricas.
- Los movimientos de manos y cuerpo deben caer dentro de la clase más baja con que sea posible ejecutar satisfactoriamente el trabajo.
- Aprovechar el impulso cuando favorece al obrero, y reducirse a un mínimo si hay que contrarrestarlo con un esfuerzo muscular.
- Es preferible movimientos continuos y curvos a movimientos rectos en los que hay cambios de dirección repentinos y bruscos.
- Los movimientos de oscilación libre son más rápidos, más fáciles y exactos que los restringidos o controlados.
- El ritmo es esencial para la ejecución de un trabajo suave y automático de las operaciones repetitivas.
- Disponer el trabajo de manera que los ojos se muevan dentro de los límites cómodos y que no sea necesario cambiar de foco a menudo.

B.- Distribución del lugar de trabajo.

- Debe haber un sitio definido y fijo para herramientas y materiales.

- Herramientas y materiales deben colocarse de antemano donde se necesitarán, para no tener que buscarlos.
- Utilizarse depósitos y medios de abastecimiento por gravedad, para que el material llegue tan cerca como sea posible del punto de utilización.
- Herramientas, materiales y mandos deben situarse dentro del área máxima de trabajo y tan cerca del trabajador como sea posible.
- Herramientas y materiales deben situarse en el mejor orden posible.
- Utilizar eyectores y dispositivos que permitan al operario - dejar caer - el trabajo terminado sin necesidad de utilizar las manos.
- Luz adecuada y en caso de requerir asiento, una silla que le permita buena postura.
- Es necesario que la superficie de trabajo contra rrestre con el de la tarea que realiza, para reducir así la fatiga de la vista.

C.- Modelo de las máquinas y herramientas.

- Evitar que las manos estén ocupadas sosteniendo la pieza cuando ésta pueda sujetarse con una plantilla, brazo o dispositivo accionado con el pie.
- Combinar dos o más herramientas.
- Cuando un dedo realice un movimiento específico, debe distribuirse la carga de acuerdo con la capacidad inherente a cada dedo.
- Los mangos deben diseñarse para que la mayor cantidad posible de superficie esté en contacto con la mano.
- Las palancas, barras cruzadas y volantes de mano deben situarse en posiciones que permita al operario manipularlos con un mínimo de cambio de posición -

del cuerpo y con un máximo de ventajas mecánicas.

Los movimientos deben corresponder a la clase más baja posible. La clasificación se basa en las partes del cuerpo que sirven de eje a los que se mueven. A medida que se suben de clase van entrando en movimiento más partes del cuerpo, o sea que, cuanto más baja sea la clase, más movimientos se ahorrarán.

El cuadro siguiente corresponde a la clasificación de los movimientos:

Clase	Punto de Apoyo	Partes del cuerpo empleadas
1	Nudillos	Dedo
2	Muñeca	Mano y dedos
3	Codo	Antebrazo, mano y dedos
4	Hombro	Brazo, antebrazo, mano y dedos
5	Tronco	Torso, brazo, antebrazo, mano y dedos

El estudio del operario en su banco de trabajo empieza por un gráfico que indica la sucesión de hechos, se le denomina diagrama bimanual que es un cursograma en que se consigna la actividad de las extremidades, generalmente sólo las manos del operario indicando la relación que se establece entre ellas. Sirve para estudiar operaciones repetitivas, y en ese caso se registra un ciclo detallado de trabajo. Permite llegar a conocer a fondo los pormenores del trabajo, y se puede estudiar cada elemento de por sí y en relación con los demás. Puede aplicarse a una gran variedad de trabajos de montaje, de elaboración a máquina y también de oficina.

Para estudiar los micromovimientos en ciertas clases de operaciones de ciclo muy corto y que se repiten muchas veces, Gilbreth propuso una subdivisión de movimientos o grupos de movimientos denominada "therblig" (su apellido a la inversa). Los constituyen 18 movimientos fundamentales de las manos o de las manos y ojos, éstos indican la actividad y las razones de la inactividad. Cada uno tiene su símbolo, letra y color distintivo. Permiten describir el trabajo con mayor precisión y detalle, pero se necesita mucha práctica para utilizarlos

Una de las técnicas de registro de los micromovimientos es el diagrama de movimientos simultáneos, denominado simograma, a menudo basado en un análisis cinematográfico, que se utiliza para registrar simultáneamente, con una escala de tiempos común, los therbligs referentes a diversas partes del cuerpo de uno o varios trabajadores,

Anteriormente se dijo que para disminuir el trabajo suplementario y el tiempo improductivo, sería necesario revisar el estudio de métodos y la medición del trabajo. Hasta aquí se cumple con el primero, ahora pasaremos a la medición del trabajo.

### MEDICION DEL TRABAJO.

Las técnicas principales que se emplean en la medición del trabajo son las siguientes:

- Muestreo del Trabajo
- Estudio de tiempos
- Sistemas de normas de tiempo predeterminadas
- Datos tipo

Estas técnicas se realizan con el objeto de reducir la cantidad de trabajo mediante la eliminación de movimientos innecesarios del material y de los trabajadores así como eliminar -

el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo, - por cualquier causa que sea.

#### Muestreo del Trabajo.

Esta técnica permite determinar mediante un muestreo estadístico y observaciones aleatorias el porcentaje de aparición de determinada actividad. Mediante el mismo es posible calcular el porcentaje de tiempo productivo en relación con el de espera, los motivos que por los cuales se da el tiempo improductivo y el porcentaje destinado por una máquina o un trabajador a determinado elemento de trabajo. De ello surge la información que requiere la dirección para evaluar la situación y adoptar decisiones para corregir las deficiencias una vez detectadas las causas de la misma.

#### Estudio de tiempos.

Esta técnica de medición del trabajo es muy utilizada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas con el objeto de analizar los datos para averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según la norma de ejecución que previamente se estableció.

Es necesario emplear ciertos instrumentos para registrar el estudio de tiempos y movimientos, éstos entre otros son: el cronómetro, tablero de observaciones y formularios de estudio de tiempos, además de máquinas de calcular, reloj con segundo e instrumentos de medida. En ciertos casos especiales se requiere también de una máquina filmadora y cronógrafo.

Se empieza por seleccionar el trabajo que se va a estudiar, - jerarquizando los criterios para dar prioridad a los más urgentes. Se elige a un operario competente, constante en su -

trabajo, con rendimiento promedio o ligeramente superior, se evitará seleccionar a una persona que no pueda trabajar cuando se le observe. Es así que se opta por un trabajador calificado o sea el que tiene aptitudes físicas necesarias, el que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido la destreza y conocimientos necesarios para efectuar una tarea en curso según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad.

Con frecuencia al ser cronometrados, los trabajadores se sienten molestos y reaccionan de diversas maneras: apresurándose y cometiendo errores por causa del nerviosismo o con intentos de engañar al analista ya sea por hacer travesuras o para alargar el tiempo del ciclo de trabajo y evitar posteriormente una mayor fatiga.

La tarea se descompone en elementos, o sea los pasos para llevarla a cabo, con el objeto de facilitar la observación, medición y análisis.

La sucesión de elementos necesarios para efectuar una tarea y obtener una unidad de producción se denomina ciclo de trabajo y comprende elementos de diversa naturaleza. Existen los elementos repetitivos que reaparecen en cada ciclo de trabajo estudiado; los causales, que aparecen sólo en intervalos regulares o irregulares; los constantes, cuyo tiempo básico de ejecución es siempre igual; las variables, cuyo tiempo básico cambia según las características del producto, equipo o proceso; los elementos manuales, que realiza el trabajador; los elementos mecánicos, realizados automáticamente por la máquina a base de fuerza motriz; los elementos dominantes, que duran más tiempo que cualquiera de los demás elementos analizados simultáneamente; y los elementos extraños que, al ser analizados, no resultan ser una parte necesaria del trabajo.

Por todo esto se procura delimitar los elementos de una operación los cuales deben ser: de fácil identificación (claramente definidos) breves pero susceptibles de cronometraje; deben corresponder a segmentos naturalmente unificados y visiblemente delimitados de la tarea procediéndose luego a separar los elementos manuales de los mecánicos y los constantes de los variables.

Hay dos maneras de realizar el cronometraje: "con vuelta a cero" tomando los tiempos que se refieren directamente a cada elemento volviendo a cero y poniéndole lugar en marcha para cronometrar en el elemento siguiente. La otra forma de cronometrar es "de manera acumulada", cuando el reloj funciona de manera ininterrumpida durante todo el estudio desde el primer elemento hasta que finalice el último del ciclo de trabajo analizado.

Para valorar el ritmo de trabajo, se debe determinar la velocidad de trabajo efectiva del operario en correlación con la idea que tenga el analista de lo que debe ser el "ritmo tipo".

El estudio de tiempos debe permitir fijar tiempos tipo a las diversas tareas de la empresa y estos tiempos tipo, para ser de utilidad, deben estar en promedio con la mayoría de los trabajadores de la empresa. El analista debe entonces disponer de un medio para evaluar el ritmo de trabajo del operario que observa y situarlo con relación al ritmo normal y a esto se le denomina valoración del ritmo.

Se denomina desempeño tipo al rendimiento que obtienen normalmente y sin forzarse los trabajadores calificados como promedio de la jornada o turno, siempre que conozcan y respeten el método especificado y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.

Para poder comparar acertadamente el ritmo de trabajo observado con el ritmo tipo hace falta una escala numérica que sirva de medida para calcularlos. La valoración se utiliza como factor por el cual se multiplica el tiempo observado para obtener el tiempo básico. La más corriente de las escalas de valoración es la norma británica: 0-100. La cifra 100 significa el desempeño tipo, y los analistas aplican factores inferiores o superiores a la norma redondeada siempre al múltiplo de 5 más próximo.

Con esto se llega al tiempo seleccionado, es decir el que se elige como representativo de un grupo de tiempo correspondientes a un elemento o a un grupo de elementos.

En el contenido de un trabajo no solo se tiene la cantidad de trabajo entendida como labor física y/o mental sino incluye también la justa cantidad de inacción o descanso necesaria para recuperarse del cansancio causado por la tarea. Es decir - que cuando se habla de trabajo se incluye períodos necesarios de ocio, entendidos como suplementos de descanso.

El suplemento de descanso se añade al tiempo básico para dar al trabajador la posibilidad de reponerse de los efectos fisiológicos y psicológicos causados por la ejecución de determinado trabajo en determinadas condiciones y para que pueda atender a sus necesidades personales. Su cuantía depende de la naturaleza del trabajo. Es decir que este suplemento debe calcularse de manera que permita al trabajador reponerse de la fatiga, - real o imaginaria, que reduce la capacidad de trabajo de quien lo siente. Los suplementos por descanso tienen dos componentes principales:

- a) Los suplementos fijos, que incluyen las necesidades personales (tomar agua, lavarse o ir al baño), y la fatiga básica que es una cantidad constante que se aplica para com

pensar la energía consumida en la ejecución de un trabajo y para aliviar la monotonía.

- b) Los suplementos variables, se añaden a los primeros cuando las condiciones de trabajo son malas, o aumentan el esfuerzo y la tensión para ejecutar una determinada tarea - habiéndose confeccionado diversas tablas para su cálculo estandarizado.

El suplemento por razones de política de la empresa es una cantidad no ligada a las primas de producción que se añade al tiempo tipo, para que en circunstancias excepcionales, a un nivel definido de desempeño, corresponda un nivel satisfactorio de ganancias. Estos suplementos derivan de la necesidad de ajustar los tiempos tipos a las exigencias que, en materia salarial, están incluidos en los Convenios Colectivos.

#### Sistemas de normas de tiempo predeterminadas.

El tercer sistema de medición del trabajo es el de normas de tiempo predeterminadas (NTPD), en esta técnica se utilizan tiempos determinados para los movimientos humanos básicos a fin de establecer el tiempo requerido por una tarea efectuada según una norma dada de ejecución.

Así, para una tarea simple, se identifican los siguientes componentes del sistema NTPD básico:

MOVIMIENTOS	DESCRIPCION
Estirar el brazo	Mover la mano hasta el punto de destino.
Agarrar	Obtener el dominio del objeto con dedos
Trasladar	Cambiar el objeto de lugar
Colocar	Alinear objetos y ajustar unos a otros
Soltar	No sujetar más el objeto
Movimientos del cuerpo	Movimientos de las piernas y del tronco.

El tiempo tipo de una operación completa puede establecerse examinando la operación, identificando los movimientos básicos que la componen y consultando las tablas de NTPD las cuales indican los tiempos tipo para cada categoría de movimiento en determinadas circunstancias.

La ventaja de los sistemas NTPD es que atribuyen a cada movimiento un tiempo, independientemente del lugar donde se efectúe el movimiento, mientras que en el caso del estudio de tiempos se cronometra una secuencia de movimientos llevando frecuentemente a resultados contradictorios. Como los tiempos de las diversas operaciones ya están consignados en tablas de tiempos tipo, éste puede preverse incluso antes de comenzar una operación con lo cual se facilitan las tareas de: diseñar el lugar de trabajo, estimar la magnitud del personal necesario, y calcular costos aproximados de producción. Su utilización permite ahorrar mucho tiempo respecto de los métodos mencionados.

Los sistemas NTPD tienen desventajas ya que son complicados con difícil aprendizaje, además lo critican porque se aprecia que solo es conveniente para operaciones de montaje y porque llega al establecimiento de tiempos promedio sin tener en cuenta los movimientos precedentes ni su dirección,

Datos tipo.

La utilización de los datos tipo es la cuarta técnica para medir el trabajo. Una vez que se efectúan los cálculos y se elaboran los datos tipo, se confecciona el documento denominado - esquema técnico - que condensa los principales resultados en cuanto a la elaboración de los tiempos tipo fijados, para cada sección del establecimiento y que resulta ser un manual para establecer tiempos tipo. De esto surge la especificación del trabajo, que es un documento que detalla una tarea, esto es el modo de ejecución, la disposición del lugar de trabajo, las características de las máquinas, herramientas y aparatos que se debe usar, y - las funciones y obligaciones del trabajador; también se establece el tiempo tipo que se requiere para esa operación.

Esta especificación del trabajo es muy útil para las empresas que realizan sus contrataciones en base a esto, también es valiosa para llevar registros de medición del trabajo y de control de la mano de obra así como costos de producción.

Es necesario realizar un análisis de las condiciones de trabajo concernientes al ambiente físico (temperatura, ruido, iluminación, vibraciones, etc), las posturas del trabajo, el gasto de energía, la carga mental con sus riesgos de fatiga nerviosa; todos éstos temas se clasifican bajo la etiqueta de Ergonomía.

## Ergonomía.

Pueden definirse como medidas ergonómicas las que van más allá de la simple protección de la integridad física del trabajador y tienen por objeto darle bienestar, instaurando para ello condiciones óptimas de trabajo tanto en sus características físicas como en sus capacidades psicológicas y Psíquicas.

Las medidas ergonómicas deben aplicarse desde la fase de construcción del edificio de trabajo, la concepción del equipo o maquinaria, o desde el momento en que se instala el equipo, ya que las modificaciones ulteriores suelen ser menos eficaces y mucho más costosas.

Es erróneo pensar que las medidas ergonómicas sólo se aplican en la tecnología más moderna; muchas veces pueden introducirse también mejoras en las simples operaciones manuales. Es recomendable la enseñanza de las técnicas cinéticas a los trabajadores que deben manipular cargas y su formación sistemática son esenciales para la prevención del lumbago y de las lesiones de la columna, que figuran entre las causas más frecuentes de ausentismo, sobre todo entre los trabajadores de cierta edad.

Las empresas grandes y medianas han alcanzado buenos resultados, al introducir programas de ergonomía, creando equipos interdisciplinarios integrados por especialistas del estudio del trabajo, expertos en seguridad, médico de la empresa, representante del departamento de personal y representante de los trabajadores.

### 1.3. ANALISIS DE PUESTOS.

El trabajo es una actividad propia del hombre, requiere la intervención no sólo del esfuerzo físico, sino también de la racionalidad y de la libertad humana para orientarse hacia la consecución de ciertos objetivos, pues el trabajo no es un fin en sí mismo. El fruto del trabajo es siempre la generación de bienes o de servicios que son exteriores al sujeto y tienen una existencia propia y aparte.

Los hombres se sirven de los instrumentos de producción para proceder sobre los objetos de trabajo, es decir, aquello sobre lo cual recae el trabajo del hombre. Todos los medios y los objetos de trabajo constituyen en conjunto, los medios de producción. Pero los medios de producción, como es lógico no pueden por sí solos crear bienes materiales. La maquinaria más perfecta es absolutamente ineficaz si no interviene el hombre. De ahí que el factor decisivo de toda producción sea el hombre, es decir, su fuerza de trabajo.

Pues bien, la fuerza de trabajo es un factor determinante para la producción, pero el hombre necesita saber con claridad lo que debe de hacer en su puesto de trabajo.

Winslow Taylor<sup>(17)</sup> postula que mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores.

En diciembre de 1982 a pocos días de haber tomado poder de los Estados Unidos Mexicanos, el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, declaró que en todas las oficinas Públicas y de la Iniciativa Privada, debería de existir un Análisis por cada Puesto que haya.

La técnica conocida con el nombre de Análisis de Puestos responde a una urgente necesidad de las empresas; para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requieren para hacerlo bien". (21)

La Ley no puede precisar los detalles de cada trabajo, por eso nuestra Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III encomienda esta función a los contratos al exigir en ellos "se determine el trabajo con la mayor precisión posible", y que en los colectivos "se fijen la intensidad y calidad del trabajo". Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar "nombres de puestos". En la misma Ley en el artículo 113 fracción II establece como obligación del trabajador "ejecutar las labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Lo fundamental en la técnica de análisis de puestos, es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.

El analista debe tener capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse.

Es necesario determinar los elementos que deben contener los análisis de puestos:

Encabezado.- Es la información que permite localizar el puesto, tanto en la estructura de la organización, como físicamente en las instalaciones donde se desempeña. Se precisa el nombre y puesto del jefe inmediato, además de los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

Número o clave que se asigna al puesto.

Ubicación: se refiere al departamento, sección, etc.

Puestos que constituyan el inmediato superior o inferior.

Puestos afines.

Descripción genérica.- explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo.

Descripción específica.- exposición detallada de las operaciones que realiza el trabajador en un puesto determinado. Contiene actividades continuas, periódicas y eventuales. Se expresa el tiempo de cada actividad.

Especificación.- Requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, dentro de las técnicas de administración de personal se conocen con el nombre de "factores", la meta es enunciar los rasgos personales que hagan válida la predicción de cuál candidato será mejor en el puesto.

Para realizar toda esta recopilación de datos es necesario aplicar métodos o técnicas, en la práctica pueden usarse las que mejor se ajusten a su propósito. Ejemplo de éstas son:

Observación.- Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza, conviene tomar datos escritos, ésta es útil en tareas que consisten en actividades físicas observables. Esta técnica es más efectiva cuando se acompaña de otra, por ejemplo, un cuestionario.

Entrevista.- Hay tres tipos de entrevistas que pueden emplearse en el análisis de puestos:

- a) Individual con cada empleado.
- b) De grupo, con grupos de empleados que tengan el mismo puesto.

- c) De supervisor, con los supervisores que conozcan ampliamente el puesto a ser analizado.

Cuestionario.- Este método permite recoger los datos con integridad y precisión. Como guía pueden tenerse en cuenta estas cinco interrogantes:

- 1 ¿ Qué es lo que hace ?
- 2 ¿ Cómo lo hace ?
- 3 ¿ Con qué fin lo hace ?
- 4 ¿ Cuándo lo hace ?
- 5 ¿ Dónde lo hace ?

La práctica más aconsejable es usar varios métodos para recopilación de información al mismo tiempo.

Hay dos formas de presentar el análisis de puestos:

- a) Descripción libre.- Aquí el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.
- b) Lista checable.- Es una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, el inconveniente es que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de una empresa.

Si todas las empresas contaran con un análisis para cada puesto daría resultados favorables dentro de la competencia del ramo, ya que la economía capitalista está constituida por multitud de empresas independientes. Y el capitalista fabrica la mercancía que le conviene, debido a ello la producción se desarrolla sin plan, de un modo desordenado. El desorden de la producción en la sociedad capitalista origina dificultades para la realización de la mercancía.

Con todo lo dicho anteriormente se demuestra que si se conoce exactamente lo que se va a hacer en un puesto específico, esto es, que el trabajador no tenga duda de lo que va a realizar, - la producción de la empresa no sufrirá pérdidas sino mayor productividad y ganancias.

Aparte de los beneficios socioeconómicos que se obtienen con los análisis de puestos, se puede hacer uso de ellos para:

- La selección de personal, ya que como se había dicho antes, la especificación del puesto ayuda a determinar aquellos requisitos que debe llenar la persona para ocupar el puesto.
- Para fijar programas adecuados de entrenamiento en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa.
- Para mejoramiento de los sistemas de salarios.
- Para la seguridad industrial, ya que señala las posibles anomalías en materias de riesgos a los que está expuesto el trabajador en el puesto.
- Para calificar al trabajador, en base a la descripción del puesto se observará la forma en que desempeña el trabajo.

Señala lagunas que existen en la organización del trabajo:

- Sirve de base para la promoción.
- Fija responsabilidad en la ejecución de las labores.

La especificación de las condiciones de trabajo, dirigen la atención de la empresa, el sindicato, el trabajador y el supervisor, hacia el estado actual de las cosas, por cuanto a los riesgos - existentes, utilización del equipo adecuado, medidas preventivas y principalmente mejoras y correcciones posibles en las condiciones sobre las que trabaja el ocupante del puesto.

MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS: (21)

ENCABEZADO

Compañía \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto \_\_\_\_\_

Clave \_\_\_\_\_

Ubicación \_\_\_\_\_

Hay en la empresa otros puestos semejantes \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Puestos bajo su mando: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Reporta además a:

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Contactos permanentes:

Internos

Con \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Con \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_



B.- Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, - aunque no diarias).

	Aprox. cada:	Hrs. Aprox.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

C.- Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

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

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A.- HABILIDAD

- a). Instrucción. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b). Experiencia. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c). Destreza. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B.- ESFUERZO

- a). Físico. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b). Mental. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C.- RESPONSABILIDAD

- a). Del equipo. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b). Del material. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c). En supervisión. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d). En trámites y procesos. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e). En discreción. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

D.- REQUISITOS FISICOS

- a). El puesto exige (cargar, jalar, manejar automóvil, etc) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b). Exige determinados requisitos de: (edad, sexo, estado civil, presentación, voz, don de Mando, etc.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

- a). Ambiente circundante. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b). Posición del trabajo que realiza. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c). Riesgos. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones Generales. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.4. VALUACION DE PUESTOS.

La finalidad de la valuación de puestos, es el proporcionar bases sistemáticas y objetivas para determinar el valor relativo de los diferentes trabajos y así establecer un sistema de salarios racional.

La importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente de una gran trascendencia social, legal y económica.

La valuación de puestos también determina la importancia que realmente posee el puesto dentro de la organización estableciendo el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo para desarrollar éste y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás existentes en la empresa.

Los Sistemas de valuación se dividen en tres grupos, que son:

- 1.- Sistemas no cuantitativos { a) Alineamiento o Rango  
b) Grados o clasificación
- 2.- Sistema Híbrido { a) Comparación de Factores
- 3.- Sistemas Cuantitativos { a) Puntos  
b) Perfil Guía de Hay

1.- Sistemas no Cuantitativos.

- a) El método de alineamiento también llamado de Rangos, no es una técnica especializada sino una estimación subjeti

va o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto.

Este método funciona en organizaciones con escaso número de trabajadores, es rápido y barato, pero es subjetivo - porque depende de la apreciación que cada persona le de.

Se realiza asignando a cada puesto una tarjeta, se acomodan las tarjetas en un orden de importancia que los evaluadores le asignen.

Los datos se vacían en una tabla y se obtienen promedios para cada puesto, jerarquizando la clasificación obtenida después de haber sido hecho el promedio.

- b) Método de Grados o Clasificación: Consiste en establecer una categoría o grados de ocupación, se elabora una definición para cada uno de ellos, se clasifican y se agrupan los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores,

Se recomienda en empresas pequeñas, es sencillo pero se puede caer en la confusión al fijar los niveles.

## 2.- Sistema Híbrido.

- a) El Método de Comparación de Factores, consiste en dar un orden a los diferentes empleos tomando como punto de referencia los factores que integran el puesto. Se asigna un valor monetario o en "puntos" a cada factor.

Se aconseja que los factores a revisar sean los siguientes:

- 1.- Aptitud mental
- 2.- Aptitud física
- 3.- Habilidades
- 4.- Responsabilidad
- 5.- Condiciones de Trabajo.

Los evaluadores asignarán cantidades de acuerdo con los factores según las aptitudes físicas y mentales que demande, las habilidades que se requieran, las responsabilidades y condiciones de trabajo. Se concentran las calificaciones dadas y se promedian.

Con este método es fácil incorporar nuevos puestos a las escalas de valuación. Los criterios deben estar bien establecidos si no toda la escala puede verse afectada.

### 3.- Sistemas Cuantitativos.

- a) El Sistema de Valuación por Puntos: Este sistema es el que más se utiliza, es un procedimiento técnico que se basa en la asignación de puntos a cada una de las características necesarias para el desempeño de un puesto.

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

1. Comparar los factores o características de un puesto con modelos o definiciones que ya han sido preestablecidas.
2. Dar a los mismos un valor determinado en base a la comparación anteriormente hecha.
3. Asignar a cada puesto valuado el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

- Definición de factores o características
- Asignación de porcentajes o valores a los diferentes factores.
- Definición de subfactores.
- Asignación de valores a los subfactores.
- Determinar la graduación que se va a utilizar para -  
valuar.
- Definición de dichos grados.
- Asignación de puntos a cada grado de cada subfactor.
- Fijación del valor en puntos, correspondiente a cada puesto.
- Comparación de los salarios y valores en puntos.
- Gráfica de dispersión de salarios.
- Trazo de la recta ideal.
- Determinación de las escalas de valuación.

La fijación de los factores se basa en cuatro criterios, que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Este método es altamente confiable además con su escala gráfica resulta más objetivo, es flexible. Los evaluados necesitan entrenamiento y para realizar esta valuación se necesita de mucho tiempo.

- b). Perfil Guía Hay: Este método se desarrolla en 1951 por Edward N. Hay. El Sistema contiene algunos aspectos del Sistema de comparación de factores y del de puntos, además de los suyos.

Con éste método la valuación de puestos puede hacerse a través de dos formas:

1. Por medio de tablas guía.
2. Por medio del perfil de puesto.

Las tablas guías son elaboradas en base a las características y necesidades de la empresa, y de la misma manera son los valores asignados a cada factor del puesto.

Para obtener el perfil del puesto, se considera la proporción de conocimientos, resolución de problemas y resultados que en su conjunto integran el 100% de la estructura del puesto.

Este método presenta ventajas ya que se basa en principios y conceptos que son de fácil manejo, reduce al mínimo los juicios subjetivos.

Pero también presenta desventajas ya que en nuestro país Hay y Asociados, tienen derecho exclusivo para la interpretación y manejo del método, es alto el costo y los evaluadores requieren entrenamiento.

Es conveniente establecer una revisión periódica de los Sistemas de Valuación de Puestos, en México por ordenamiento legal se obliga a revisar cada año la estructura de los Salarios Mínimos.

1.5. SUELDOS Y SALARIOS.

Los miembros del género humano son de naturaleza eminentemente social y se encuentran en estrecha relación con otras personas, siendo ésta la condición necesaria para hacer posible su vocación a transformar y dominar la naturaleza, produciendo los bienes y servicios necesarios para satisfacer los requerimientos de conservación y de reproducción de la especie. En contrapartida, la carga que significa el trabajo genera en el hombre la fatiga, al consumir la fuerza de trabajo.

El resultado del trabajo es un bien, o un servicio, que tiene cierto valor de uso y esto genera su derecho a una remuneración para satisfacer sus necesidades. Pero, al mismo tiempo el trabajo puede tener además, un sentido para quien lo ejecuta, dado que establece una cooperación en el proceso productivo y una relación de identificación con el proceso resultante.

El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Sueldo, proviene de "solidus": moneda de oro de peso cabal.

El salario se paga por día o por hora, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena.- La verdadera diferencia es de índole sociológica; el salario se aplica a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, profesionales.

De una manera concisa, el salario es, la remuneración por una actividad productiva.

La Ley Federal del Trabajo define en su Artículo 82: "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por

su trabajo". Y en el Artículo 20, define la relación de trabajo como: "La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

Establecemos cuatro factores en la determinación de los salarios: El puesto, la eficiencia, las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa.

La remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto: "A trabajo igual, salario igual".

La eficiencia tiene un carácter activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los hombres y su trabajo. No sólo comprende la cantidad, también la calidad, ahorro de desperdicio, etc.

Las técnicas aplicables en razón de cada factor:

En razón del puesto:

- a) Análisis de Puestos.
- b) Valuación de Puestos.
- c) Gráfica y Líneas de Salarios.
- d) Encuestas de Salarios.
- e) Clasificación de Salarios.
- a) Análisis de Puestos

Es fundamental definir técnicamente las obligaciones y

responsabilidades que comprenden el puesto,

b) Valuación de Puestos.

Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

c) Gráficas y Líneas de Salarios.

Facilita directamente la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo con el valor relativo de los puestos.

El principio en que se funda la gráfica de salarios es el de las coordenadas rectangulares. Estas consisten en dos líneas perpendiculares graduadas, que representan dos valores relacionados entre sí, fijando, por medio de marcas colocadas dentro de ellas, la combinación de valores.

En el eje de las abscisas, (línea horizontal) se colocan los puntos que abarca la valuación, y en las ordenadas, (línea vertical) la gama de salarios en la empresa.

Para representar gráficamente la situación de un puesto y su salario, se coloca una marca en la intersección de las perpendiculares que se levantan en ambos ejes, desde los lugares que indican los puntos y el salario de ese puesto. Las marcas representan la situación que guardan entre sí los puestos de la empresa.

Si existe una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los puestos, y los aumentos -

de salarios, las marcas que representan los puestos seguirán una línea regular,

Para encontrar el salario que corresponde a cada puesto, - debe bajarse la perpendicular de los puntos que están colocados sobre la línea, hasta el nivel de ésta, o bien subir la de los que se encuentren debajo de ella. El pie de cada perpendicular sobre la línea de salarios, indicará, por medio de su ordenada, el salario correcto para ese puesto.

d) Encuestas de Salarios

Determina la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y las de otras que pueden tener influencia sobre ella. Deben tomarse en cuenta tres aspectos de la remuneración del trabajo. Los salarios básicos; los promedios de salarios que se obtienen de haber aplicado a las cuotas básicas los incentivos, primas y compensaciones; y las prestaciones adicionales, como las que se dan por antigüedad, ayudas de renta, etc.

La encuesta debe abarcar toda la región de la que, las diversas empresas que en ella se encuentran suelen abastecerse del mismo personal, que la oferta de trabajo de una de ellas, pueda influir sobre la empresa que realiza la encuesta.

Los principales datos que se deben investigar son:

Nombre y Dirección de la empresa investigada, número de trabajadores, promedio de salarios, salarios mínimos y máximos, métodos de aumentos salarial, sistemas de incentivos, jornada laboral, días de descanso, período de vacaciones, prestaciones existentes, tipo de sindicato, etc.

Las informaciones deben tabularse y analizarse y los resultados de la investigación deben comunicarse a las empresas que intervinieron en ella.

e) Clasificación de Salarios.

Con la estructura debidamente ajustada, hay que formar Clases o Grupos de salarios; se debe tomar como base las políticas de la empresa, y las líneas límite trazadas en la gráfica de salarios.

Las técnicas utilizadas en razón de la eficiencia:

- a) Incentivos
- b) Calificación de Méritos
- c) Normas de rendimiento
- d) Ascensos y Promociones
- e) Aumentos de salarios.

- a) Incentivos. - Incentivos por rendimiento, dependiendo el monto de la ganancia de la cantidad de producción, el trabajador tiene un estímulo o incentivo para trabajar con intensidad más cercana a la adecuada.

Por sistema de horas estándar. - No es, sino una variante del destajo, que consiste en asignar a cada unidad de producción de tiempo que, técnicamente (por estudios de tiempo), se ha determinado como necesario para que un trabajador normal, en condiciones normales, produzca esa unidad, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas realizadas, independientemente del tiempo real ocupado.

Incentivos sobre calidad y ahorro; sólo son posibles cuando se ha establecido un estándar de la calidad -

que debe exigirse, en forma tal, que la obtención de niveles inferiores pudiera influir en disminución del salario, y sobre todo, la obtención de una calidad superior, al ser medida, pudiera reflejarse en cuotas adicionales a la remuneración normal.

Incentivos de grupo; de supervisores; de vendedores; de trabajos de mantenimiento; de trabajos de oficina, fundados en la diferente cantidad, calidad o ahorro - que los trabajadores logren en su trabajo.

- b) Calificación de Méritos. - Permite conocer a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse en los períodos de prueba, qué cualidades - pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.
- c) Normas de Rendimiento. - Es una tendencia que busca - dar mayor objetividad a la calificación de méritos, - esta técnica se refiere a las características subjetivas, o sea aquellas que, se pueden apreciar cualitativamente, pero que es realmente imposible cuantificar en forma directa.

A esta técnica también se le conoce como "Estándares de realización", o como "Apreciación de los resultados".

- d) Ascensos y Promociones. - En una organización este sistema de ascensos y promociones debe ser fundamental, puesto que un trabajador que no puede obtener ya ninguna mejora, pierde interés. Todo ascenso supone ordinariamente un aumento de salario, implica también un incentivo moral por el status social.

El ascenso por escalafón ciego, esto es, por antigüedad presenta desventajas, ya que muchas veces se colo

ca a los más ineficientes, obliga a los trabajadores a ascender a puestos contrarios a sus aptitudes y conocimientos, hace que los trabajadores pierdan el interés por mejorar debido a que todo lo dejan al tiempo. Aunque también presenta ventajas, como el ofrecer la garantía al trabajador, de ascender, reduce la rotación de personal.

El ascenso por capacidad presenta ventajas tales como: Mantener el interés por mejorar, esto es ser capaz para poder ascender de acuerdo con sus aptitudes. Las desventajas que presentan son: que da lugar al "favoritismo", y los que no ascienden pierden el interés.

La falta de canales técnicamente estructurados, la dificultad de calificar objetivamente, lo corto de algunos períodos de prueba son puntos fundamentales de dificultad en los ascensos.

- e) Aumentos de Salarios. - Cuando el aumento de salario es concedido en forma meramente apreciativa no tienen carácter técnico alguno, cuando se realiza mediante ciertas políticas, puede ser un incentivo.

Las técnicas utilizadas en razón de las necesidades del trabajador:

- a) Salarios Mínimos
- b) Revisión de los Contratos de Trabajo
- c) Escala móvil de salarios
- d) Seguridad Social
- e) Subsidios familiares

- a) Salario Mínimo. - El salario mínimo se subdivide en legal y contractual, según se fije por un procedimiento que la ley señale, o bien por una contratación libre en determinada rama o empresa; tiene como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador.
- b) Revisión de Contratos de Trabajo. - Los sistemas de Revisión de Contratos Colectivos de Trabajo, ya sea por huelga o por arbitraje, tienden en realidad a ajustar la estructura de salarios a las necesidades cambiantes de la situación económica.
- c) Escala Móvil de Salarios. - La Escala Móvil de Salarios, aunque quizá muy difícil de aplicar, ha sido otra de las técnicas que suelen recomendarse para resolver las necesidades del trabajador.
- d) Seguridad Social. - Algunas prestaciones de la Seguridad Social, en cuanto se dan distintas según el número de familiares a cada asegurado, son en realidad un medio más para subvenir a los problemas de éste.
- e) Subsidios Familiares. - Los Subsidios Familiares, en dinero o en especie, tratan de resolver, al menos parcialmente, las dificultades surgidas de las familias numerosas.

Técnicas utilizadas en razón de las posibilidades de la empresa.

- a) Participación de Utilidades.
- b) Prestaciones.

- a) Participación de Utilidades.- El monto de la participación está ligado, a los resultados económicos que la empresa tiene con relación a las ganancias. Se distingue, porque son gratificaciones que se dan a los trabajadores. La participación de utilidades en México es legal.

La participación de utilidades constituye para el trabajador, un complemento de su salario, favorece el ahorro del mismo, le da una sensación de seguridad.

- b) Prestaciones.- Las prestaciones que solventa totalmente la empresa o por medio de instituciones tales como Instituto Mexicano del Seguro Social o Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado ya sean en dinero como las gratificaciones, jubilaciones, etc., o bien en especie, como casa habitación, cafeterías, etc., se dan principalmente cuando las posibilidades de la empresa le permiten brindarlas al personal, además de salarios justos.

## 1.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

El buen funcionamiento de una organización depende primordialmente de los elementos humanos con que cuenta; suele decirse que una organización es el retrato de sus miembros. Razón por la que debe existir una minuciosa selección para reclutar sólo a los más aptos.

Empezaremos por describir, qué es el Reclutamiento y qué es la Selección, de acuerdo a las definiciones dadas por el Dr. Jaime Grados Espinoza. (9)

"Reclutamiento es la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno".

"Selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

En tiempos pasados, después de iniciada la Revolución Industrial, la selección la realizaba el supervisor basándose únicamente en observaciones y datos subjetivos; a este tipo de selección se le considera como intuitiva, ya que factores como la Motivación, inteligencia, aptitudes, etc., sólo pueden apreciarse con métodos psicológicos.

Es hasta la Primera Guerra Mundial cuando surge la necesidad de realizar una selección técnica de grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

En la actualidad las técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal, se realizan de manera científica, utilizando todo un procedimiento que permite allegarse a los candidatos idóneos para cubrir las vacantes existentes. Se entiende por vacante el -

puesto que no tiene titular.

La Selección tradicional de Personal se realiza de acuerdo a los siguientes elementos:

- Empieza en el momento en que hay una VACANTE para un determinado puesto. Las causas de la vacante pueden ser tres: Por Nueva Creación, por Promoción o por Baja.

Por nueva Creación es cuando se crea un puesto que antes no existía y que por necesidades de la organización es pertinente aumentarlo. Por Promoción cuando una persona cambia de un puesto a otro dentro de la misma empresa, esta promoción se realiza de dos formas: la primera que es la promoción vertical y se da cuando el candidato cubre un puesto que tenga un nivel jerárquico de mayor grado en relación al puesto que tenía, y la segunda que es la promoción horizontal, que consiste en cubrir un puesto con el mismo nivel jerárquico. Por Baja se da cuando un trabajador se sale de la empresa y deja un puesto sin titular.

- Una vez que se establece que existe una vacante se notifica a través de una REQUISICION al departamento de Selección de Personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, el departamento al que pertenece, turno, horario y sueldo.

El psicólogo, al recibir una requisición deberá revisar el análisis del puesto libre para conocer las características básicas de éste y determinar el perfil psicológico con los requisitos que debe reunir la persona para ocupar el puesto eficientemente.

- Es necesario reunir los candidatos para cubrir las vacantes existentes, esto se realiza por medio del proceso de RECLUTAMIENTO. ¿Pero dónde, cómo y cuándo se encontrarán los recursos humanos que se necesitan?.

El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a los lugares específicos, denominados fuentes de reclutamiento; o bien utilizar medios de reclutamiento, para reunir a los aspirantes.

Hay dos fuentes de reclutamiento, que son, las fuentes internas y las fuentes externas.

Se conocen como fuentes internas, aquellas a las que se recorren dentro de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Ejemplo de éstas son:

- a) Sindicatos, funcionan para vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- b) Archivo o cartera de Personal: es una agenda de solicitudes de candidatos que se presentaron en reclutamientos anteriores y que sólo fueron archivadas sin haber sido utilizadas porque fué cubierta la vacante en cuestión.
- c) Familiares y recomendados: esta fuente sólo se utilizará si las políticas de la empresa la acepta, en este caso se boletina las vacantes entre los propios trabajadores.
- d) Promoción interna de personal: el psicólogo determina si existe un candidato dentro del personal y de la organización, viable para una promoción vertical.

Las fuentes externas son aquellas a las que se recurre por sus características en la preparación y desarrollo de personal desde los aspectos profesionales, educativos o técnicos, y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la empresa. Ejemplos: Agencias de Colocación, Bolsas de Trabajo, Universidades, Escuelas, Academias, - Asociaciones de Profesionistas, y candidatos que se presenten en forma espontánea.

Los medios de reclutamiento, son aquellos medios de difusión de que se vale el psicólogo para dar a conocer un puesto vacante, tales como, el periódico, radio y televisión, boletines, revistas profesionales, grupos de intercambio con reclutadores de otras empresas, American Chambers (Cámara Americana de Comercio). Esta última proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información de diferentes candidatos, los datos que contiene son: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia.

Antes de realizar el reclutamiento hay que tomar en cuenta las políticas de la empresa, esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa y determinará las exigencias de presentación, capacidad económica, giro comercial e industrial, etc.

- Una vez que se realiza el reclutamiento, cada candidato llenará una PRESOLICITUD, ésta es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de aspirantes para un puesto, ya que permite de una forma rápida que el psicólogo se entere si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Esta presolicitud no siempre se lleva a cabo sino que directamente se llena una....

- SOLICITUD, que es un cuestionario debidamente estructurado.

do y que deberá contener los datos relevantes del candidato, tales como:

Datos personales, nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc., en ocasiones se acompaña de fotografías.

Datos escolares referentes a la preparación del candidato.

Experiencia ocupacional; son las actividades en las que ha trabajado, en qué lugares, el tiempo que ha durado en cada trabajo, puestos que haya tenido, causas de renuncia, etc.

Datos familiares para conocer el desarrollo de su núcleo familiar.

Datos generales que se establecen de acuerdo a las políticas y necesidades de la empresa.

Se cita a los aspirantes, en día y hora determinadas por el psicólogo para realizar una ENTREVISTA INICIAL, en ésta se van a corroborar los datos obtenidos en la solicitud, se tiene un trato directo con el candidato para hacer un registro observacional de las conductas y presentación de éste; por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

- Todo puesto requiere de ciertos conocimientos y pautas conductuales para desempeñarlo, éstos fueron adquiridos en empleos anteriores, planteles educativos, etc.; el psicólogo realizará una EVALUACION TECNICA de estos conocimientos mediante instrumentos que él mismo diseñará.

En esta etapa se hará una valoración de la trayectoria académica o preparación técnica que el solicitante tiene, a fin de comprobar si tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Estos exámenes o instrumentos los elabora el psicólogo en equipo con otros profesionistas o persona que domine los conocimientos técnicos; el diseño de medición e integración de éstos lo realiza el psicólogo. Hay que conocer el resultado de esta evaluación para determinar si se continúa con las siguientes fases de la selección.

- Es determinante realizar una valoración de la capacidad intelectual y emocional del candidato, a este procedimiento se le conoce como EVALUACION PSICOLOGICA.

Para tener medidas objetivas en esta evaluación se deben diseñar Baterías psicológicas en función de las especificaciones del análisis de puestos. Estas baterías son un conjunto de test, con los cuales se obtienen características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad y habilidades.

Es necesario tener una amplia información de las pruebas psicológicas que existe, éstas son instrumentos y como tales no son buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, y sobre todo como se seleccionan para los requerimientos del puesto.

Se consideran tres niveles de aplicación para el diseño de las Baterías psicológicas, estos son: el nivel ejecutivo o gerencial, nivel medio o mandos intermedios y el nivel obrero u operativo,

Las Baterías psicológicas están integradas por tres aspectos básicos: Inteligencia, Habilidad y Personalidad.

En el aspecto de la Inteligencia se pretende realizar una medición de la capacidad intelectual; en el aspecto de la habilidad se valoran las aptitudes que podrá desarrollar el candidato y/o intereses de acuerdo a las características del puesto; en el último aspecto que es la Personalidad se cuantifican características internas del sujeto y su relación con el medio ambiente, como son: - estabilidad emocional, motivación, juicio social, actitudes, etc.

- Para corroborar los datos obtenidos en la solicitud y - la entrevista se realiza una ENCUESTA SOCIOECONOMICA.

Dependiendo de la política particular de cada organización, esta fase queda reservada a una trabajadora social, a un agente investigador, a despachos que se encargan a esta actividad, por corroboración telefónica, etc. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia - el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.

Hay determinadas áreas que se exploran en esta encuesta socioeconómica que son las siguientes:

- a) Verificación de antecedentes personales y familiares; estado civil, nacionalidad, estudios, domicilio, integración familiar, condiciones de vida, etc.
- b) Investigación de antecedentes penales.
- c) Investigación de antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causas de baja, evaluación o documentos que la empresa pida.

La persona que realiza el estudio socioeconómico rinde - un informe con las observaciones pertinentes, esta información tiene efectos diferentes en las organizaciones, - ya que por ejemplo, existen empresas que proceden a tomar la decisión final, condicionándola a que si la información es perjudicial o no del todo recomendable, se procede a - operar la baja del candidato en los primeros treinta días. o no se renueva el contrato, o bien, trabajadores eventuales que están en nóminas para adquirir su contrato, se - les niega.

Resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la contratación.

En la ENTREVISTA DE EVALUACION, se van a valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, profundizando en aquellos que no quedaron claros.

Es una entrevista que se realiza con el aspirante para observar el comportamiento que manifieste, tal vez trastornos, ansiedad, nerviosismo excesivo, tranquilidad, indiferencia, pasividad, etc., también se pretende explorar más datos referentes a su escolaridad, familia, trabajos anteriores y relaciones interpersonales.

- Para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin que existan consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean, se realiza un EXAMEN MEDICO. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, o bien llega a influir el estado de salud de la persona en elementos tales como la calidad y cantidad de producción; índices de ausentismo y puntualidad son dos factores que pueden estar condicionados también por la salud del trabajador.

- En la CONCLUSION el psicólogo debe comunicar al ejecutivo el resultado de lo que ha detectado en cada estudio psicológico, pero utilizando un lenguaje administrativo. Se han diseñado diferentes tipos de conclusión que son accesibles a personas no especializadas con términos psicológicos.

Existe la conclusión abierta que se construye en forma de oficio y contiene nombre del candidato y puesto al que es propuesto, resultados obtenidos en las pruebas y una conclusión general.

En la conclusión cerrada los resultados se dan en forma gráfica, ya sea expresado con rangos numéricos de cero a cien, en forma percentilar, o indicando puntuaciones escala arrojadas de las diferentes pruebas realizadas al candidato, Contiene además nombre del aspirante y puesto que solicita, e interpretación de la gráfica.

También se cuenta con la conclusión mixta que es un combinado de la conclusión cerrada y la abierta. La empresa decide cual es la que prefiere o se acomoda a sus necesidades.

- En la DECISION se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Esto se presenta al Jefe de Departamento para su consideración y decisión final.

La decisión final corresponde al Jefe de Departamento, por ser el directo responsable del futuro subordinado.

1.7. INDUCCION DE PERSONAL.

Una vez que se realiza la selección y contratación de un aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta que el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. Este es el momento en que la organización debe preocuparse por informar al respecto al nuevo adepto, mediante planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen sistema técnico de selección de personal, quedaría inconcluso si se descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo, ya que, las primeras experiencias que vive un empleado en una empresa, van a matizar su rendimiento y adaptación.

Diremos entonces que el proceso de inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se va a adaptar lo más pronto posible a su reciente ambiente de trabajo, mediante planes y programas previamente establecidos.

No es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la inducción de personal, en sentido estricto; de hecho se inicia desde que se recibe al trabajador para llenar la solicitud.

Puede considerarse como fin de la inducción cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para asimilar la información requerida y aplica lo que se le transmitió. Sin embargo uno de los aspectos más delicados en el proceso de inducción tiene lugar-

el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es necesario considerar que cuando se inician por primera vez las actividades dentro de una organización, los individuos exacerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actividad cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, indicaciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajos a desempeñar, etc.

De manera general la inducción de personal abarca varios aspectos que pueden ser complementarios o no:

- Se le proporciona al empleado un Manual de Bienvenida, - que es un folleto gráfico que contiene la información de tallada de la empresa, Este manual contiene los siguientes puntos.

- a) Bienvenida cordial
- b) Historia de la fundación de la compañía
- c) Descripción detallada de los productos o servicios - que se proporciona y a que tipo de consumidores va - dirigido.
- d) Cómo es la organización de la empresa, se incluye organigrama con los nombres de los principales ejecutivos.
- e) Población existente en la empresa
- f) Información sobre el Departamento de Seguridad Industrial.
- g) Reglas de seguridad
- h) Políticas establecidas por la empresa, tales como:

remuneración, días y procedimientos de pago, préstamos, promociones y ascensos, asistencias, faltas, retardos, permisos, horario de trabajo y comida, normas, capacitación y adiestramiento, etc.

- i) Prestaciones que otorga la empresa, tales como: seguro de vida, servicio médico, caja de ahorros, plan de jubilación, vacaciones, aguinaldo, becas, ayudas, etc.
- j) Plan de sugerencias establecido.
- k) Especificación de días festivos que no se laboran.
- l) Actividades socio-culturales que la empresa realiza.

Un experto del Departamento de Personal, realiza una conferencia o plática, en la cual, dará la bienvenida al trabajador, además le informará de una manera general, acerca de lo que es la empresa; historia de ésta, giro, filiales (si existen), servicios, número de personas que ahí laboran, etc.

Esta plática se puede apoyar de películas, diaporama, videocassete, u otro recurso audiovisual.

Se puede realizar una visita a la Empresa, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave, como son: sanitarios, reloj checador, equipos de seguridad, salidas de emergencia, lugar de trabajo, comedor, bodega, etc.

Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en situaciones de duda y preguntas.

Entrega del Análisis del Puesto a desempeñar para que el trabajador vea hasta donde alcanzan los límites de sus -

funciones y responsabilidades y de ésta manera conozca -  
qué es lo que la empresa espera de él.

No hay que pensar que la inducción de personal implica -  
un costo, sino más bien un beneficio para el empleado y  
por lo tanto para la Empresa.

Si no se utiliza una inducción se corre el peligro de -  
caer en una deshumanización y automatización de las acti  
vidades del personal.

1.8. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país, sin embargo, el capital por sí solo no implica forzosamente que exista desarrollo económico, es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir la maquinaria, instalaciones, etc., puedan ser puestas a trabajar de manera eficiente.

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, ya que las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones.

El adiestramiento y capacitación de personal tiene cada vez mayor importancia dentro de las actividades de organización. Las empresas que no cuentan con actividades de entrenamiento dirigidas, están simplemente dejando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones, como a cada uno le parezca. Este procedimiento es desorganizado y, por lo tanto fortuito.

Cuando el hombre inventa sus herramientas, armas, ropas, vivienda y lenguaje; la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en el progreso de la civilización, ya que tuvo la imperiosa obligación de perfeccionarse en su mundo social, no sólo en provecho de sí mismo, sino también de los que lo rodean.

¿Cómo fueron los primeros tipos de entrenamiento ?.

En las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios se transmitían directamente a un novato, conocido como "aprendiz". Posteriormente se constituyeron los gremios y asociaciones, compuestos por tres clases de trabajadores; un "maestro" que era propietario de la herramienta y de la materia prima, actuaba como director de los trabajos que se ejecutaba. Los "aprendices" que no recibían paga alguna, únicamente comida y entrenamiento; y los "trabajadores" que ya habían pasado la etapa de aprendizaje recibiendo un pago fijo por su trabajo. El mercado se fue expandiendo y hubo la necesidad de que los trabajadores instalaran sus propios talleres, dando como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados.

En el siglo XIX se dieron cambios apreciables en el concepto de organización de los trabajadores. El más sobresaliente fue el adiestramiento de oficios semicalificados, esto es, un entrenamiento perfeccionado de los trabajadores.

Viene el surgimiento de la era industrial y la historia del crecimiento de las actividades de capacitación y adiestramiento es fascinante. Se originan las escuelas industriales (1872), siendo una de las primeras, la de la compañía Hoe dedicada a las prensas de imprenta.

Se desencadenó un gran interés por esta área y a la llegada de la Primera Guerra Mundial, había una necesidad vital de contar con trabajadores bien preparados, así el adiestramiento se realiza en los propios astilleros, siendo los instructores los supervisores de las compañías. A partir de este momento están en acción muchas fuerzas para impulsar el desarrollo individual.

La mayoría de los hombres de negocios están de acuerdo con el adiestramiento, por la enorme necesidad de preparar a sus empleados para una vida de trabajo productiva y provechosa.

Después de este análisis habrá que preguntarse:

¿ Qué es la capacitación y el adiestramiento ?.

Cabe dar dos tipos de definiciones, las primeras basadas en la Ley de DGCyP (Dirección General de Capacitación y Productividad) y las segundas apoyadas con términos conductuales, establecidos por Laffite.

DGCyP dice que el Adiestramiento es la:

"Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo". (14)

En tanto que la Capacitación es la:

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, - con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal". (14)

Laffite postula que el Adiestramiento:

"Es el proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización, de repertorios conductuales que les permitan desempeñar y planear con mayor efectividad las funciones del puesto que actualmente desempeñan". (13)

Y la Capacitación:

"Es el proceso por medio del cual se dota a los individuos de una organización de repertorios conductuales que les permiten desempeñar adecuadamente las funciones propias de un puesto diferente". (13).

Son procesos abiertos, secuencias de experiencias, una serie de oportunidades de aprendizaje en las que el sujeto está expuesto de manera sistemática a ciertos conocimientos o hechos. La conducta debe cambiar durante estos procesos, este cambio se refleja en el comportamiento del individuo, estableciendo dos parámetros: antes y después. Estos parámetros servirán para observar el cambio surgido, así se determinará como estaba el sujeto antes de la capacitación o adiestramiento y cómo se encuentra después.

Para que el agente de cambio o aprendizaje se dé, debe existir una condición importante, que el sujeto tenga motivos para responder a los estímulos dados, esto es responder del modo como espera la persona encargada de provocar el aprendizaje.

En México en 1970, la Nueva Ley Federal del Trabajo, incluye - entre sus disposiciones, las que aparecen en las fracciones XIV y XV del Artículo 132, marcando la obligación patronal de impartir Capacitación.

En junio de 1971, se dictó el Acuerdo Presidencial para promover la mejor Capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al Servicio del Estado a efecto de que estos puedan obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional.

En marzo de 1972 se creó la Escuela Nacional de Capacitación - Aduanera, dependiendo de la Secretaría de Hacienda y Crédito - Público. En enero de 1973, se dispuso la creación de la comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

En la actualidad hay instituciones privadas y públicas donde se otorga entrenamiento y capacitación; ejemplo de éstas son: La S.E.P., escuelas Técnicas Industriales y Comerciales, Centros de Capacitación para el trabajo industrial, el I.M.S.S.

el A.R.M.O. (Adiestramiento rápido de Mano de Obra), U.N.A.M. y otras Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, despachos particulares, etc.

La industria, la Banca, el comercio, las instituciones educativas y los servicios tienen la necesidad de preparar al personal que labora en sus establecimientos, para poder alcanzar las metas que han trazado.

Hoy en día el tradicional sistema que se ha empleado para adiestrar al personal indicándole "que observe como lo hace el trabajador que está a un lado" va quedando atrás para dar paso a sistemas bien estructurados de adiestramiento, adecuados a las necesidades reales de cada empresa.

Este último punto es importante y delicado, ya que la Capacitación y el Adiestramiento no se debe impartir por cubrir lo impuesto por la Ley o porque se nos esté pagando para ello, o porque se piense que simplemente es impartir cursos, sin hacer un análisis previo de las necesidades; más bien se debe considerar como una función que reviste suma importancia dentro de la empresa, y se le debe tomar en cuenta dentro de los planes de la organización para obtener el mejor resultado.

Surgen preguntas que deben ser consideradas:

¿ Qué tipo de curso se necesita ? ¿ Por donde se inicia el adiestramiento ? ¿ Quién debe responsabilizarse del mismo ?  
¿Cuál es el costo que representa ? ¿ Qué recursos existen ?  
¿ Qué resultados se obtendrán ? ¿ Quién necesita la capacitación o adiestramiento ? ¿ Qué otros cursos se han impartido ?  
¿ Qué disponibilidad hay para realizar el proceso evaluativo del curso ?.

El psicólogo está adiestrado para dar solución a estas preguntas, utilizando métodos y técnicas que se requieran para cada caso.

Todas las actividades de adiestramiento y capacitación que se realicen en la empresa deben estar basadas en necesidades reales, presentes o futuras.

Primero el Psicólogo debe investigar que necesita realmente la empresa, esto lo sabrá haciendo una detección de las necesidades, paso esencial y primordial para determinar la capacitación y el adiestramiento. Debe reunir toda la información que se tenga en la organización con respecto al tipo de Capacitación y Adiestramiento que se haya realizado con anterioridad. Estos datos se analizan y se establecen discrepancias entre el "qué queremos" y el "qué tenemos", determinando si éstas se remedian con el proceso de enseñanza-aprendizaje. El "qué queremos" lo obtenemos de los análisis de puestos; y el "qué tenemos", utilizando registros observacionales, listas checables, inventario de habilidades, entrevistas, cuestionarios, etc.

Una vez detectadas las necesidades hay que jerarquizarlas de acuerdo a la prioridad, número exacto de personas, objetivos que se pretenden alcanzar, actividades que se realizarán y evidencias suficientes que justifiquen estas necesidades.

Para la realización de los cursos el Psicólogo toma en cuenta los principios fundamentales de aprendizaje, las técnicas y métodos de enseñanza, se apoya en materiales audiovisuales y de uso directo, elige el lugar idóneo para impartir los cursos, determina la duración, prepara el material que se requiere, programa la evaluación y determina el costo.

El método o técnica de entrenamiento es la prescripción formal de las variables que se han de manipular, así como las consecuencias conductuales que se derivan de esta manipulación.

Algunas técnicas que se emplean para capacitar personal en función de sus características comunes son: Técnica expositiva, -

lectura, TWI o entrenamiento del trabajo, Aprender jugando, -  
Dramatización, Roll Playing, Instrucción Programada, Discu -  
sión dirigida, Panel de discusión, Corrillos, Tormenta de -  
Ideas, Estudio de casos, Taller de aprendizaje, etc.

Ejemplo de materiales audiovisuales son: Material impreso, -  
cuadros, diagramas, gráficas, discos, cintas grabadas, fotogra -  
fías, transparencias, documentales, dibujos animados, espectá -  
culos visuales, exposición de objetos, etc.

Ejemplo de materiales de uso directo son: Pizarrón, franelógra -  
fo, rotafolio, tablero de información, materiales de tipo tri -  
dimensional, etc.

Es importante entrenar a los instructores en el empleo de los  
instrumentos de evaluación que sean necesarios para cada una  
de las sesiones, ya que el conocimiento preciso del avance y  
logro de las metas fijadas es de incalculable valor, pues es  
a través de ello que nos percatamos de las variaciones que -  
ocurren en la actividad y su relación con los resultados espe -  
rados permitiendo conocer la efectividad y/o eficiencia de -  
nuestra intervención, detectando oportunamente causas de varia -  
ción inconvenientes y dirigiendo nuestro esfuerzo hacia las -  
áreas de Problema que puedan empañar el éxito de las metas fi -  
jadas.

El Psicólogo domina toda la metodología necesaria y puede tra -  
bajar sólo o en colaboración de otros profesionistas, técnicos  
o personas entrenadas en la Capacitación y el Adiestramiento.

1.9.

CALIFICACION DE MERITOS.

Un término usado con gran frecuencia tanto a nivel de una plática como de manera práctica es el de Evaluación, éste comúnmente se usa de manera indistinta con la palabra medición. Al revisar éstos dos conceptos, encontramos que medir es la obtención y registro de datos sobre un ejemplo de ejecución o sobre diferentes observaciones del evento dentro de condiciones estandarizadas, mientras que evaluación es la comparación de los datos obtenidos en la medición contra un juicio que previamente se considera correcto.

Si hiciéramos un recordatorio de la primera vez que nos evaluaron, sería cuestionable nuestro recuerdo, pues podríamos decir que hasta a un bebé se le evalúa en su forma de actuar con los que le rodean, y es muy probable que a esa edad también hayamos iniciado el mundo de evaluaciones a nuestra conducta.

Dichas evaluaciones en algunas ocasiones han sido de tipo formal es decir en instituciones ya sea escuelas, clubes, etc, ellas llevan un objetivo bien claro y específico, van a predecir el nivel de calidad que tenemos en determinada actividad; otro tipo de evaluación, llamada informal, es la que ocurre con mayor frecuencia, se refiere a la que somos motivo por la sociedad, en donde por comentarios y sin un programa u objetivo se dice que tan bien o mal actuamos en las situaciones diarias de la vida.

Para toda evaluación de nuestras conductas, siempre se ha tomado como base el valor de nuestros semejantes, creando así una comparación en los grupos a que pertenecemos y resultando pues integrantes más capaces y otros menos capaces.

Podríamos pensar que al finalizar nuestros estudios o bien al dejarlos, terminamos siquiera con esas evaluaciones de tipo formal, pero no es así, pues ingresamos al ambiente laboral y ahora, de ellas dependerá nuestro mejoramiento o estancamiento en el trabajo, ya que según los resultados que obtengamos de ellas tendremos mayor posibilidad de promoción a un mejor puesto o bien tendremos derecho a otras mejoras.

En un principio dichas evaluaciones laborales eran poco sistematizadas, aún hoy en día existen empresas estancadas en sus viejos sistemas, pero ahora ya podemos hablar de programas de evaluación con objetivos claramente definidos, fundamentados en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Francis Galton en el Siglo XIX ideó nuevos métodos estadísticos para medir las diferencias individuales; y hasta inicios del Siglo XX se dió comienzo a la calificación de méritos, teniendo dos finalidades básicamente, una de tipo psicosocial y otra de tipo administrativo según plantean Jaime Grados, Otto Beutelspache y Mario A. Castro en su libro "Calificación de Méritos" (10); la finalidad psicosocial se emplea para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, insatisfacciones así como las posibilidades de desarrollo en relación con sus metas. Por lo que respecta al aspecto administrativo, ayuda en la selección del personal adecuado, pues las aptitudes, habilidades, intereses, etc. de los empleados que trabajan sirve para tratar de ubicar al individuo en el puesto más idóneo; además sirve para justificar aumentos de sueldo, corregir errores existentes en la asignación de labores, sirve para valorar el potencial de trabajo de una empresa, para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal, o bien como base de comparación entre los empleados y justificar de esta manera los movimientos y ascensos de personal.

Antes de iniciar la calificación de méritos es necesario tener

el análisis del puesto a calificar, recordando que se trata de la técnica básica dentro de una organización en la que se determinan clara y objetivamente las funciones y responsabilidades, así como los objetivos de todos los puestos existentes.

La calificación de méritos se ha planteado diversos objetivos para la empresa, los trabajadores así como para los supervisores, entre ellos podríamos mencionar:

La empresa se beneficia porque tiene un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal; ayuda a encauzar y motivar a los empleados a un mayor rendimiento de los objetivos de la empresa; como un factor de suma importancia para la planificación de los recursos humanos; como base de criterios y políticas para la selección de nuevo personal.

A los trabajadores les ayuda a conocer el desempeño de su trabajo de manera real; saber que aspectos deben corregir o perfeccionar; como un medio idóneo para lograr incentivos, mayores beneficios, progresos, etc.

Al supervisor le ayuda a lograr mejores relaciones con sus subordinados; realizar análisis imparciales para determinar aumentos de sueldo, ascenso, reajustes de personal, así como para asegurarse de que los trabajadores y él están laborando para el logro de metas en beneficio de ellos mismos y la empresa.

Con el tiempo han surgido diferentes técnicas para la calificación de méritos. Entre ellos podríamos mencionar tres:

I.- Por la posición de los evaluadores en relación a los evaluados. Existen dos sistemas:

Sistema vertical.- Tiene como característica que tanto el calificador como el calificado ocupan diferentes ni

veles dentro de la escala jerárquica de la organización. Aquí existen dos variantes: la descendente, donde el jefe inmediato asigna calificación al empleado; la otra es la ascendente, en la que los subordinados dan calificaciones a su o sus jefes inmediatos.

Sistema horizontal.- En éste, cada individuo recibe la calificación de sus compañeros de labores, es decir, - de todos aquellos que están en el mismo nivel que él.

II.- De acuerdo con su estructuración pueden ser de tres tipos, cada una de ellas con sus formas:

- Sistema de comparación.

Comparará el desempeño de los trabajadores por

- a) Alineamiento.- Para ello el evaluador realiza una lista por orden de todos los subordinados desde el más eficaz hasta el menos eficaz en el aspecto que se esté evaluando.
- b) Comparación pareada o por pares.- Para esta es necesario antes de enlistarlos hacer una comparación entre cada trabajador con respecto a otro, hasta haber comparado a todos contra todos.
- c) Distribución forzada o forzosa.- Esta se basa en el principio de la Curva Normal de Gauss y según porcentajes fijados previamente se debe distribuir a todos los individuos.

**Sistema de escalas.**

El individuo es calificado no en función del desempeño de sus compañeros sino con una escala - de dos extremos, uno de ellos corresponde al - grado mínimo que se evalúa y el otro al grado - máximo. Existen dos tipos:

- a) **Contínuas.**- Así denominada porque el paso de un nivel a otro dentro de la misma característica es imperceptible.

Ejemplo: Experiencia: 0 20 40 60 80 100

- b) **Discontínuas.**- Estas cuentan con divisiones y su finalidad es integrar unos cuantos grados, ejemplo:

Experiencia: Pésima Mala Regular Buena Excelent

**Sistema de listas verificables.**

Son una serie de afirmaciones en donde su planteamiento debe evitar preferencia por parte de los calificadores. Existen dos tipos:

- a) **Ponderadas.**- Deben hacerse afirmaciones que definan el trabajo, y debe señalarse de to das ellas cuales posee y cuales no desempeña el trabajador.
- b) **De preferencia.**- Se hacen listas pequeñas de cuatro afirmaciones, dos favorables y dos desfavorables, y el calificador tiene que señalar dos que describan mejor al ca lificado.

**III.- Técnicas mixtas, tales como:**

- Programas a base de hojas de calificación.  
Hoja donde se anotan las características específicas de un empleado, debe contener datos básicos del trabajador, es propiamente una escala - valorativa fundamental de cada evaluado.
  
- Hoja de incidentes críticos.  
En ella se toman en cuenta los incidentes a favor o en contra que tenga el trabajador y que - en verdad sean relevantes.

Los aspectos a evaluar van a estar de acuerdo con los requerimientos de cada puesto, pero de manera general podríamos considerar aspectos tales como:

- Calidad de trabajo
- Rendimiento
- Conocimiento y experiencia
- Iniciativa y cooperación
- Comportamiento y actitud
- Relaciones con terceros
- Presentación personal

1.10

## SISTEMAS DE COMUNICACION

Dentro de cualquier tipo de relación y a cualquier nivel puede surgir la comunicación, sólo se necesita que exista un mensaje y dos personas, una de ellas que emita dicha información y la otra que la reciba. De esta manera una empresa es medio propio para originarse la comunicación dadas las diversas relaciones que existen entre los puestos, así se conforman los diferentes niveles jerárquicos, los grados de autoridad, además de los requisitos, atribuciones y responsabilidades que todos y cada uno deben tener.

Básicamente en una empresa se observan dos formas distintas de comunicación:

- 1.- La comunicación oficial
- 2.- La comunicación extraoficial o informal.

### COMUNICACION OFICIAL

Es aquella que se deriva de las relaciones que existen entre los individuos a consecuencia de los puestos que ocupan, deben estar basadas en las reglas exigidas por la organización formal de la institución.

Aquí se distinguen tres tipos primordialmente:

- a) Comunicación Vertical Descendente.- Entendemos con este término a la comunicación mediante la cual los jefes se relacionan con sus subordinados.

Se dan básicamente 4 tipos de esta comunicación:

- 1.- Ordenes
- 2.- Instrucciones
- 3.- Información
- 4.- Juntas y Asambleas

Por lo que respecta a las órdenes siempre tienen origen en un jefe y van dirigidas a uno o más subordinados; deben ser siempre concretas e implican la modificación de alguna situación establecida anteriormente. Las órdenes pueden darse por escrito o de manera verbal.

Es necesario de manera general planear y preparar la orden; asegurarse que se va a dar la orden a la persona indicada; que tendrá importancia para quien va a ejecutar; acompañarla con una explicación; estar seguros que ésta se va a entender y verificar el cumplimiento de dicha orden.

En cuanto a las instrucciones presentan los mismos lineamientos que las órdenes; solo que éstas se refieren a reglas generales en las que se resumen las políticas de carácter general o departamental de la empresa.

La información, son todos los conocimientos definidos como necesarios para que el personal conozca mejor su trabajo, el lugar que ocupa en la organización, los objetivos que se persiguen, etc.

Las juntas y asambleas son reuniones periódicas y amplias que se realizan entre jefes y empleados.

Respecto a las juntas deben ser planeadas con anterioridad; tener bien especificados los puntos a tratar; avisar previamente a quienes van a asistir, y definir

el lugar donde se verificará.

A diferencia de las juntas, las asambleas generalmente se refieren a grupos de extensión considerable.

b) Comunicación Vertical Ascendente.- Se refiere a la comunicación mediante la cual los inferiores se relacionan con sus jefes. Para ello se utilizan 4 tipos principalmente:

- 1.- Encuestas de actitud.
- 2.- Quejas
- 3.- Sugestiones
- 4.- Reportes y Consultas.

Las encuestas de actitud aunque usadas rara vez en empresas mexicanas, permiten recabar opiniones sobre las reacciones del personal ante asuntos de interés para la compañía.

Las quejas son consideradas como aquellas manifestaciones de inconformidad, justificada o injustificada, que revelan insatisfacción en los empleados e implican bajas en el rendimiento.

Es indispensable que el jefe cuente con la habilidad necesaria para detectar inconformidades en beneficio de la productividad. Asimismo resulta necesario establecer un sistema de quejas que permita eliminar inconformidades y corregir las irregularidades en las relaciones humanas de la institución.

Respecto a las sugerencias se trata de un sistema que tiene como fin aprovechar las iniciativas del personal para mejorar diferentes aspectos de la organiza -

ción y funcionamiento del trabajo. Esto además de -  
crear un buen efecto psicológico en los empleados al-  
tomarles en cuenta su parecer, en muchas ocasiones -  
permite poner en práctica iniciativas valiosas.

En cuanto a los reportes, permiten que los jefes conoz  
can el trabajo de sus subordinados, mientras que las  
consultas ayudan al personal a esclarecer sus dudas  
propiciando el mejoramiento de muchos aspectos.

c) Comunicación Lateral.

Se enfoca a aquellas que se da entre los individuos -  
que ocupan un mismo nivel jerárquico. En este campo,  
se pueden señalar:

- 1.- Comités
- 2.- Mesas Redondas
- 3.- Juntas
- 4.- Asesorías y Consejos.

Al hablar de comités nos referimos a los grupos que -  
se forman por jefes del mismo nivel y que van encami-  
nados al estudio y resolución de problemas de interés  
común.

Las mesas redondas son menos permanentes que las ante-  
riores y se caracterizan por reunir a jefes con el ob-  
jeto de intercambiar ideas y discutir problemas espe-  
cíficos.

En las juntas el aspecto que las caracteriza básicament  
e es la presencia de un superior que sirva como mode-  
rador de las discusiones y autorice los acuerdos y re-  
soluciones a que se llegó.

Las asesorías y consejos se verifican principalmente - entre jefes de línea y los especialistas o técnicos con una mutua colaboración para un mejor desempeño.

### COMUNICACION INFORMAL

Se enfoca a la que se realiza entre los individuos como consecuencia del contacto que tienen por sus puestos, pero ésta se da por motivos particulares como son edad, sexo, educación, etc.

Resulta común observar la formación de grupos de manera espontánea, en ellos se establecen relaciones o costumbres muy particulares; estos grupos deben ser bien conocidos por la empresa dado que pueden beneficiarla por su integración de equipo, o bien pueden obstaculizar el desempeño de la labor diaria.

Habiendo hablado de todos estos sistemas de comunicación, cabe mencionar que es el psicólogo, un profesionalista apto para organizar, encauzar y fomentar debidamente estos canales de difusión de la información.

1.11

AUSENTISMO.

A través de los años, las empresas han probado numerosos y variados métodos para mantener el índice de ausentismo a un nivel aceptable.

Los cálculos de cuánto les cuesta a las empresas anualmente el ausentismo, no pasan de ser sólo eso; cálculos. Las cifras son demasiado grandes y hay tantos factores de por medio, que nadie puede establecer un número acorde con la realidad.

Existen medios constructivos para combatir el ausentismo, y medios que son ineficaces y hasta perjudiciales.

Algunos expertos opinan que aumentando el salario será la solución del problema. Lo cierto es que a pesar de que los salarios han subido en espiral, el ausentismo se ha mantenido constante.

Se crearon toda clase de beneficios marginales para suprimir el temor del empleado a la enfermedad, el retiro, la vejez, pero el problema continuó causando perjuicios.

El establecimiento de una identificación con el equipo de trabajo, fue otro método empleado sin lograr grandes beneficios.

En algunos empleados da buenos resultados dar "premios" o "estímulos" pero esta medida llega a funcionar en casos aislados, pues el trabajador que tiene un buen record de asistencia y recibe una gratificación como recompensa, continuará cumpliendo de todas maneras aunque no se le dé nada.

Las enfermedades son la causa principal del ausentismo, pero hay trabajadores que no asisten a sus labores porque quieren alejarse de sus responsabilidades y para ello aducen encontrar

se enfermos. Mas esto no quiere decir que siempre se trate de un engaño, pues habrá ocasiones en que el descontento con su trabajo se traduzca en males físicos reales.

Es algo propio del ser humano hacer lo que no debe, si ve que no le trae malos resultados, Esto mismo es aplicable al empleado que acostumbra faltar a sus labores. Por tanto, es conveniente que no vea que puede faltar impunemente. Esto exige que el jefe hable con él en cuanto retorne al trabajo y llevarle un registro de asistencia. Cuando este procedimiento es observado al pie de la letra, el trabajador evitará toda ausencia innecesaria y faltará sólo cuando sea estrictamente necesario.

El jefe eficaz es el que sabe que el trabajador es muy susceptible a las condiciones en que trabaja, puesto que tiende a asistir con mayor gusto a su trabajo cuando dichas condiciones le son agradables.

Por consiguiente, es importante que los trabajadores estén rodeados de las comodidades necesarias en lo tocante a calefacción, luz, espacio, ventilación, etc., además el jefe debe atender a las quejas y sugerencias que en ese aspecto le sean presentadas, aunque lo mejor sería que las previniera, poniéndose en el lugar de los trabajadores.

El daño que causa el ausentismo en el ánimo del personal es sutil y a menudo difícil de detectar. Cuando las ausencias de un trabajador cuestan dinero a la empresa, y con miras de continuar a despedírsele, queda solucionado el problema, pero si esas ausencias han despertado resentimiento en otros trabajadores y dudan de la sinceridad de las políticas de la empresa o de la capacidad de su jefe, con despedir al trabajador fallista no se ha solucionado todo. En el espíritu de los resentidos quedará flotando la inconformidad, y si el trabajador -

sigue en su puesto, la queja interna de los demás se reflejará.

El buen entendimiento del jefe y trabajador es un punto esencial de todo intento para detener el ausentismo. Deben existir normas bien definidas en los reglamentos y políticas de la empresa que gobiernen el ausentismo.

Muchos supervisores piensan que pueden manejar sus departamentos sin tomarse la molestia de llevar registros. Si esto fuera cierto, sería una gran ventaja, pues querría decir que poseen una capacidad innata para atender y llevarse bien con la gente, y que todo tiene que marchar satisfactoriamente porque los trabajadores les quieren y respetan. En tal caso el ausentismo no sería un problema, porque las cualidades personales del supervisor lo evitaría.

Es preciso llevar registros, si de verdad se tiene consciencia de su papel y se desea hacer un trabajo mejor. El observar esta norma no disminuye su personalidad ni la hace menos atractiva.

Del jefe se espera que exhiba ciertas dosis de ideas creativas en el manejo de los problemas que plantea el ausentismo. Pero habrá ocasiones en que se presenten casos que él no pueda resolver, entre otros el del alcoholismo, que puede llegar a requerir de una intervención médica o psiquiátrica o de organismos tales como Alcohólicos Anónimos.

Es perfectamente posible reducir al mínimo el ausentismo, contando con la ayuda de un psicólogo y contemplando los siguientes puntos:

- 1.- Primeramente admitir que el ausentismo es un problema de Relaciones Humanas, que puede controlarse.

- 2.- Concentrarse en los trabajadores recién contratados,

quienes tal vez no se percaten de la importancia de -  
asistir con regularidad y puntualidad a sus labores.

- 3.- Demostrar a todos y a cada uno de los trabajadores, que se le da importancia debida al ausentismo.
- 4.- Llevar registros necesarios para percibir el surgimiento de una pauta, antes de que llegue a cobrar incremento y se convierta en un problema. Evitar conjeturas, - basarse siempre en los registros.
- 5.- Investigar el verdadero motivo por el cual el trabajador falló y no considerar que toda la gente es igual.
- 6.- Llegar al problema que está originando el ausentismo.
- 7.- Persuadir a los empleados de que la asistencia regular y puntual a su trabajo, es en beneficio de ellos. Con esto se obtendría el mejor record de asistencia.

1.12

PROGRAMAS MOTIVACIONALES.

Tomando como escenario un ambiente laboral, cualquiera podemos observar amplias diferencias en el desempeño individual de los trabajadores en un mismo empleo, de ahí podría surgir una pregunta, si para ser contratados fué necesario reunir un cierto grado de competencia para ejecutar su trabajo ¿ a qué se deben tales diferencias ?

Victor H. Vroomy, Eduard L. Deci, en su libro "Motivación y Alta Dirección" (27) plantean dos suposiciones básicamente. La primera - de ellas se refiere a las habilidades y destrezas aunadas a las experiencias individuales de los trabajadores. La segunda se - basa en las diferencias en la motivación interna de cada empleado, es decir, en la energía que poseen para el logro de determinados objetivos.

Según investigaciones hechas en relación a la motivación humana en el lugar de trabajo se han encontrado básicamente tres enfoques:

El primer enfoque denominado como de naturaleza paternalista, en él, se pretende que la gente será motivada para que desempeñe su trabajo eficientemente en la medida que se le retribuya, es decir a mayor recompensa, el trabajo será mayor y mejor, se le dará recompensa incondicionalmente solo por ser miembro, de esta forma el subordinado responderá a su empresa con gratitud o lealtad, a pesar de ello, los resultados empíricos han mostrado que no es significativa la relación entre la satisfacción de las necesidades y la efectividad en su desempeño laboral; cabe mencionar que el "trato paternalista" influye más al evitar un abandono de empleo que en elevar la producción durante su estancia en la empresa.

El siguiente enfoque se fundamenta en la administración científica de Taylor donde "... las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.... (27)", aquí las recompensas son condicionales, en función del rendimiento en el trabajo dentro de los estándares de ejecución establecidos. - Para dicho enfoque existen algunas limitaciones referentes primordialmente a la clase de recompensas y castigos que han de utilizarse, ya que éstas, están principalmente bajo el control de la organización informal y pudieran contraponerse al sistema de control formal, Otra ventaja se basa en la falta de dominio del desempeño laboral en un nivel ejecutivo donde las actividades del puesto son más abstractas.

El Tercer y último enfoque ha sido denominado como administración participativa en donde se pretende que el individuo se comprometa y enorgullezca del trabajo en sí que está desempeñando, y que esté involucrado emocionalmente en el logro de los objetivos de la compañía. Varios investigadores comparten determinados elementos dentro de esta posición. Uno de ellos es la integración entre la planeación y la ejecución en el que se van a proporcionar los objetivos al trabajador, se le va a capacitar para que pueda decidir la manera que le satisfaga más el alcance del objetivo teniendo una total libertad para ello.

Posteriormente plantean una reducción de la autoridad dentro del trabajo como un medio de control, al jefe entonces debe atribuirse un papel de auxiliar, un consultor, un colega, Asimismo, si llegaran a presentarse situaciones que afecten de manera general al personal, las decisiones deberán tomarse de manera conjunta más que autoeráticamente. No hablan de compensaciones o ascensos ya que se pretende que el logro, así como el control y la reglamentación sean alcanzadas por propio convencimiento. Parece que este tipo de administración es menos efectivo en niveles bajos.

Pudiera ser que los enfoques son incompatibles pero en base a

las necesidades y con un cuidadoso análisis pueden ser interrelacionados. Por ejemplo; podría establecerse que los individuos sean recompensados con aumentos de salario y ascensos al desarrollar bien su labor, que a su vez se les de libertad para planear su trabajo, alcanzar sus objetivos y así implicarse en su empleo y con la organización.

De manera general y en función de lo anterior podemos hablar que a un buen desempeño en el trabajo se le puede premiar mediante dos tipos de incentivos, los económicos y los no económicos. Aún cuando pudiera pensarse que los primeros son el único requisito para tener al personal satisfecho, resulta que según encuestas éstos son considerados en sexto o séptimo lugar de importancia, pues muchas veces los empleados desean un buen ambiente laboral antes que una alta compensación económica.

Tomando otro punto de vista para un mejor desempeño laboral el Licenciado Romero Betancourt señala diferentes aspectos que pueden estimularse para motivar al personal hacia el trabajo, ellos son: (22)

Comprensión.- Es deseado por todos los trabajadores, dado que todos estamos en posibilidad de cometer errores y contar con un jefe comprensivo que critica de manera constructiva, da confianza y un mayor deseo de superación.

Atmósfera de libertad.- Es fundamentalmente aquella donde se puede expresar tanto inconformidades como ideas entusiastas para el mejoramiento laboral.

Reto.- El jefe debe tener la capacidad de asignar a sus subordinados trabajos que requieran de todas sus habilidades y capacidades para actuar, a manera que sientan un reto cumplir acertadamente con él, pues esto dará como resultado trabajadores que se sientan útiles y contribuyan al éxito de la empresa.

Equidad.- Es propiciar que se de un trato justo a los trabajadores en las relaciones diarias, es esta característica la que más eleva la moral en los subordinados.

Asociación.- Ayudando a que todos y cada uno de los empleados se sientan parte de la organización, como parte del equipo y que a su vez se sientan aceptados por lo que los rodean.

Saber.- Se refiere al conocimiento que todos deben tener de las políticas, objetivos y cambios que ocurren en la empresa, así como de la implicación que tiene su desempeño laboral dentro de la organización.

Progreso.- Debe contarse en la empresa con programas de trabajo donde se demuestre al personal las oportunidades de superación que tienen en su trabajo, así como la seguridad de que será tomado en cuenta para ascensos, esto motiva al empleado hacia un futuro.

Apreciación y Reconocimiento.- Para poder conseguir de parte de los trabajadores hacia el mejoramiento de la empresa, es necesario, que los jefes se interesen en ellos, dicho interés enfocado siempre hacia las metas que desean alcanzar, ellos al sentirse "apreciados" y "reconocidos" van a rendir más en su trabajo.

De un texto del Licenciado Romero Betancourt consideramos importante el siguiente párrafo, que si bien no se refiere específicamente a los programas motivacionales si nos da un principio fundamental para su elaboración:

"En nuestros esfuerzos por dirigir eficientemente a los empleados debemos aprender a comprenderlos y a comprender sus patrones de conducta. Esta comprensión nos permitirá determinar el tipo de estímulo que se ha de dar a un subordinado para obte-

ner la conducta o el desempeño deseado. Nos permitirá predecir con mayor exactitud el patrón de conducta que producirá la aplicación de un estímulo conocido a un individuo o a un grupo en particular.... (22)"

1.13.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Para poder alcanzar una optimización de los recursos humanos en las empresas, un factor de suma importancia es la plenitud física, mental y social de los trabajadores, que les permita el desarrollo de una personalidad estable; cuando este aspecto no se cumple satisfactoriamente ocasiona disminución en la producción ya que se producen ausencias en el trabajo que pueden ir de unas cuantas horas hasta una ausencia total del trabajador por lesión permanente.

Además de la repercusión económica, las enfermedades traen consigo implicaciones sociales y culturales, por ello se ha creado la Higiene Industrial, que es un conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud según lo define Arias Galicia. (1)

La higiene industrial no es solo un título, pues mediante el análisis del medio ambiente se han detectado algunos factores que actúan sobre el funcionamiento del individuo en su desempeño laboral, ellos son:

- 1.- Químicos.- Que se refieren a todas aquellas partículas sólidas, líquidas o gaseosas que se desprenden del manejo o transformación de los elementos de la naturaleza en materias primas requeridas en la industria.
- 2.- Físicos.- Son los factores en los que el medio ambiente cambia originando un rompimiento del equilibrio entre el individuo y su entorno.

- 3.- Biológicos.- Aquí se contemplan aquellos que provocan impregnación dentro o fuera del individuo de animales protozoarios, parásitos, etc. que originen enfermedad.
- 4.- La fuerza de trabajo.- Está integrada por factores que modifican al estado de reposo o movimiento de un segmento o todo el cuerpo y que provoque enfermedades.
- 5 - Psicológicos.- Se basan en aquellos medios laborales tensos, que puedan causar alteraciones psíquicas y de personalidad en los trabajadores.

De todos estos factores se creó la reglamentación de la higiene industrial que está destinada a preservar la salud de los trabajadores así como de la colectividad industrial, ésta debe incluir aquellas medidas preventivas del control de locales, centros de trabajo y medios industriales.

Destinada la higiene industrial al análisis del medio ambiente para la prevención de enfermedades; resulta necesario tener conocimientos técnicos y su aplicación para reducir, controlar y eliminar accidentes en el trabajo, siendo éste el objeto de la seguridad industrial.

Hablar de la naturaleza de los accidentes, su ocurrencia, etc., sería solo para demostrar su alta frecuencia y sus desagradables implicaciones, básicamente en los aspectos social, económico y psicológico. Resulta más productivo hablar de algunas medidas en que el psicólogo puede ayudar a prevenir dichos accidentes; del cuidadoso análisis que cada uno realice en su empresa, podrán surgir más criterios para evitarlos, analicemos lo que tenemos a continuación:

- 1.- Mediante una selección de personal en condiciones físicas, psicológicas óptimas de acuerdo a las requeridas

por el puesto vacante.

- 2.- Adiestramiento de seguridad para los trabajadores quienes deben aprender a comportarse y efectuar su trabajo de modo seguro, a su vez hay que estimularlos a poner en práctica dichos conocimientos, esta medida es un medio importante además de efectivo.
- 3.- Cuando por observaciones se detecta al trabajador no apto por tanto inseguro en su puesto, es conveniente más que su despido una recolocación dentro de la misma empresa en alguna área donde por sus características físicas o psicológicas no sea marco propicio para un accidente.
- 4.- Mediante la revisión técnica periódica de las condiciones del área de trabajo, maquinaria, instrumentos, etc. con los que el trabajador está en continuo contacto.
- 5.- Al detectarse deficiencias en los trabajadores por lo que respecta a su salud, es conveniente enviarlos a tratamientos médicos necesarios, pues algo que pudiera considerar la empresa costoso en ese momento, sería incomparable con el costo que podría acarrear un accidente laboral.
- 6.- Si se observan problemas en aspectos psíquicos del trabajador, al igual que el criterio anterior, es más conveniente darles atención en el momento y no postergar su tratamiento, dado que las consecuencias son mayores.
- 7.- La última medida correctiva que señalamos es la de disciplina de todos los aspectos mencionados, pues tener los presentes en un ambiente laboral va a ahorrar dinero y proporcionar tranquilidad y seguridad a la empresa que los practique.

## CAPITULO 2

### METODO Y PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION,

Podría preguntarse el lector de la presente investigación la razón de existir del primer capítulo, ya que en él se explican diferentes actividades a desempeñar dentro del ambiente - laboral, la respuesta básicamente se enfoca al interés que - hay por parte de los autores por dar a conocer el campo de - acción del Psicólogo Laboral.

En éste capítulo se explica la temática de nuestra tesis, que es la de conocer algo más de la actitud de los ejecutivos frente al Psicólogo del trabajo, De esto surge la siguiente pregunta y que es el planteamiento de nuestro problema:

¿ Qué actitud tienen los ejecutivos de la Iniciativa Privada, con respecto al campo de acción de los Psicólogos del Trabajo dentro de sus empresas ?

La psicología ha estudiado a través del análisis de las actitudes, las maneras en que las personas comprenden su ambiente social. Aunque no es preciso que se llegué a un consenso por parte de los Psicólogos para definir el término "actitud", - porque lo que se mida serán sólo propiedades específicas de - un evento en cuestión. A pesar de ello nosotras consideramos prudente dar una definición y después de revisiones realizadas encontramos una que ha sido aceptada de manera general y que además nos convenció para lo requerimientos de nuestro estudio.

Katz (1960) definió la actitud como "la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún

símbolo, objeto o aspecto de este mundo ..... " (5).

Pero las actitudes varían entre sí, éstas pueden tener componentes afectivos, cognoscitivos y de acción.

El componente afectivo de las actitudes está formado por el nivel de agrado o desagrado, es decir la posición que se guarda con respecto al objeto y la intensidad hacia el mismo. Esta es la fuerza de la expectativa afectiva.

Varias dimensiones de la actitud se relacionan con el componente cognoscitivo de la misma; la especificidad del concepto es una dimensión. El grado de diferenciación de una actitud se refiere a cuántas creencias y conceptos está asociados con el objeto.

Difieren las actitudes en su relación con la conducta manifiesta. Algunas actitudes implican muchos hábitos asociados a ellas, otras tienen pocos. A veces la única acción asociada con una actitud es su expresión verbal. Esta expresión verbal de una actitud se llama opinión.

Las actitudes no pueden medirse directamente, sino que siempre serán estudiadas en función de la conducta, ya sea la forma verbal en que el individuo comunique su afectividad para con el objeto de la actitud, el desempeño de una tarea que contenga material en relación con el objeto o bien acciones enfocadas a un objeto que represente la generalidad del grupo.

En el presente estudio consideramos como actitud del sujeto a aquella expresión de aceptación o rechazo por parte de los ejecutivos hacia aseveraciones propuestas en una escala actitudinal, con el fin de poder medir dichas actitudes, valiéndonos de las opiniones dadas por los sujetos de la muestra poblacional.

Sabemos que una escala de actitud se usa solamente en las situaciones donde se puede esperar razonablemente que los individuos digan la verdad sobre sus opiniones o convicciones, mediante una justificación de los propósitos y por las características de nuestro estudio suponemos que las respuestas fueron realmente honestas ya que el sentido en que se dieran, ya sea a favor o en contra del psicólogo no tendrían implicación alguna hacia sus empresas.

Al hablar propiamente de nuestra investigación, fue necesario definir los siguientes términos: variables independiente, variable dependiente, variable extraña e hipótesis.

Según Gómez Romero "el experimentador selecciona el factor que se habrá de alterar, selección que incluye la cuantificación de tal variación; en otras palabras, la persona que realiza el experimento es quien decide que factor y en que medida será alterado. A este tipo de factores o eventos, se les conoce con el nombre de variables independientes..... El calificativo de independiente se debe a que las variaciones de este evento V.I. sólo dependen del criterio del experimentador, es decir, son independientes del objeto del estudio" (8).

Define a la variable dependiente como "el cambio provocado en el sujeto en estudio por la variable independiente; es decir, los resultados producidos por la variación de un factor, de manera controlada por el experimentador". (8)

Las variables extrañas son para este autor; "los eventos que acontecen al azar, es decir sin control por parte del experimentador, y que pueden afectar los resultados del experimento". (8)

También menciona que: "Una hipótesis es la especificación tentativa de la condición, o conjunto de condiciones, que se supone son las necesarias y/o suficientes para la ocurrencia de un fenómeno particular". (8)

El objetivo principal fué responder a la interrogante del planteamiento del problema, para ello nos basamos en cuatro hipótesis de trabajo. Estas plantean:

- Los ejecutivos que conocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud favorable hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.
- Los ejecutivos que conocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud desfavorable hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.
- Los ejecutivos que desconocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud desfavorable hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.
- Los ejecutivos que desconocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud favorable hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.

Estas pudieron ser confirmadas y/o rechazadas basándonos en la información que dichos ejecutivos proporcionaron.

También tuvimos dos hipótesis de investigación que serían aceptadas o rechazadas después del manejo y análisis estadístico - que se realizara con los resultados. Estas plantearon:

Ho.- La actitud de los ejecutivos para contratar Psicólogos Laborales no difiere entre los que conocen y los que desconocen el campo de acción de este profesionalista.

Hi.- La actitud de los ejecutivos para contratar Psicólogos Laborales difiere entre lo que conocen y los que desconocen el campo de acción de este profesionalista.

Habiendo establecido las hipótesis, definimos las variables implícitas en esta investigación.

La variable independiente (V.I.) fué la escala actitudinal aplicada a los ejecutivos.

La variable dependiente (V.D.) fueron los resultados registrados a través de la escala actitudinal.

Con esto la variable dependiente es función única de la variable independiente lográndose registrar de la manera más confiable posible.

Con el objeto de tener un control de las variables extrañas (V.E.) procuramos que las condiciones en la realización de la entrevista así como la aplicación de la escala fueran siempre las mismas en cada empresa.

Dichas condiciones fueron:

- Actitud cordial y neutral por parte de las entrevistadoras.
- Vocabulario sin tecnicismos
- Puntualidad y buena presentación en las citas establecidas para entrevista.

Las variables extrañas que no estuvieron a nuestro alcance de ser controladas fueron sin duda estímulos medio-ambientales en

los escenarios durante la aplicación de la escala actitudinal (telefonemas, visitas imprevistas, interrupciones con aparatos de comunicación, etc.)

### MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACION.

Al analizar las condiciones en las que se llevó a cabo la investigación, vimos que ésta se encaminaba a descubrir relaciones o interacciones entre características de un fenómeno psicosocial en una estructura social real; entendiéndose como fenómeno psicosocial al conjunto de Psicólogos del Trabajo y como estructura social real, al ambiente laboral existente en el país; confirmando con estos elementos una investigación de campo; ya que en ella solo pudimos observar el fenómeno y recopilar datos relacionados con el mismo, pero no intervenimos de modo alguno en su desarrollo, esto nos permitió obtener información sobre la estructura social real (ambiente laboral) lo cual nos sirvió de fundamento en nuestra investigación.

Teniendo ya las interrogantes o hipótesis de nuestro estudio - así como el tipo de investigación a realizar, resultó pertinente definir una población así como un método que ayudara a medir en cierta manera algo más abstracto como son las actitudes personales hacia eventos medio ambientales.

#### a) MUESTRA.

Para poder observar la aceptación o rechazo del Psicólogo del Trabajo en una estructura social real, consideramos conveniente realizar esta investigación directamente con los empresarios encargados de contratar al personal dentro de sus organizaciones. Para ello se eligieron a 20 jefes de personal o encargados de esta área.

La muestra mencionada se adquirió por cuotas, es decir, de ante mano estipulamos el número de personas y las características de las mismas, en este caso determinamos trabajar con organizaciones de Iniciativa Privada.

Con el objeto de establecer diferencias, decidimos que la muestra poblacional sería de diez ejecutivos que contarán con la cooperación del Psicólogo en sus empresas y otras diez que carecieran de dicho servicio profesional.

A partir de este momento y con el objeto de agilizar el manejo posterior de los datos. Definimos al primer grupo como empresas "S" ya que sí cuentan con Psicólogo y al otro grupo como empresas "N" dado que no cuentan con Psicólogo Laboral.

Para llegar a seleccionar las empresas fué necesario realizar una investigación de aquellas que se prestaran a colaborar con nuestro estudio y de ahí establecer una relación de una a una, esto es, buscar parejas de empresas dedicadas a la misma área de producción o de servicio, una de éstas debería contar con Psicólogo mientras que la otra careciera de él.

NOTA: En las columnas "S" y "N" se asignaron número para distinguir a las empresas entre sí.

EMPRESAS	S	N
FABRICA GALLETERA	1	11
CONSORCIO DE SAL	2	12
FABRICA DULCERA	3	13
CONFECCION DE ROPA DEPORTIVA	4	14
LABORATORIO FARMACEUTICO	5	15
FABRICA LAMINADORA	6	16
EDITORIAL	7	17
FABRICA DE ESTAMBRES	8	18
ELABORACION DE PRODUCTOS DE BELLEZA	9	19
TIENDA DE AUTOSERVICIO	10	20

CUADRO # 1.

Dadas las características de la reducida muestra poblacional - las generalizaciones estuvieron limitadas dado el marco que - trabajamos.

El escenario donde se corrió la investigación fue el mismo don de los jefes de la muestra desempeñan su trabajo, ya que esto a su vez permitió observar las condiciones físicas de la empre sa o algún otro aspecto relevante para nuestra investigación, además por ser una investigación de campo y esta una caracte - rística de este estudio.

b) INSTRUMENTOS.

En vista de que pretendíamos estar en contacto directo con algunos ejecutivos del ambiente laboral, consideramos apropiado aplicar una entrevista de tipo formal, con la cual se obtendría información y justificación de la opinión que pudieramos encon trar en el segundo método a utilizar que fué una escala actitu dinal de Lickert.

El primer instrumento que utilizamos fué una entrevista de ti po formal, esta se efectuó con un guión previamente estructura do, para tener el mayor control posible en las variaciones al ser aplicadas a los entrevistados.

Frecuentemente en las escalas de actitud se mide la posición de una persona en una aseveración pidiendo al interlocutor que indique su acuerdo o desacuerdo con un número de declaraciones que traten del mismo tema.

La escala actitudinal de Lickert es un cuestionario donde se dan respuestas cuantitativas de acuerdo al grado de preferencia hacia un evento medido. Este instrumento nos proporcionaría ma yor facilidad para el manejo posterior de los datos y sería una forma indirecta de medir el grado de aceptación o rechazo de -

los empresarios hacia los Psicólogos del Trabajo. A continuación explicamos la construcción de dichos instrumentos.

1.- Iniciemos con la entrevista. Al recordar el planteamiento de la Hipótesis, tenemos que en ellas se trataba de establecer diferencias de actitud hacia el Psicólogo Laboral entre aquellos ejecutivos que conocen y los que desconocen el campo de acción de este profesionista. De aquí surge la necesidad de construir dos tipos de entrevistas diferentes, una destinada a las empresas "S" y otra destinada a las empresas "N".

Estas dos formas de entrevista fueron:

EMPRESAS "S"	EMPRESAS "N"
¿Cuenta dentro de su personal con un Psicólogo Laboral?	¿Cuenta dentro de su personal con un Psicólogo Laboral?
¿Cuántos y que labores desempeñan?	¿Conoce el campo de acción del Psicólogo Laboral?
¿Considera que alguna otra persona pueda desempeñar este trabajo?	¿Considera que alguna otra persona pueda desempeñar este trabajo?
¿Quién?	¿Quién?
¿Cómo han sido sus experiencias con los psicólogos?	¿Porqué no ha contratado un psicólogo?
¿Qué opina de la preparación del psicólogo?	¿Ha tenido contacto laboral con algún psicólogo?

CUADRO # 2

2.- Por lo que respecta a la escala actitudinal, fué necesario elaborar un banco de aseveraciones fundamentado en el marco teórico y en donde se trataron cinco aspectos básicos, que influyeran en la aceptación o rechazo de los empresarios hacia el Psicólogo Laboral.

Tales aspectos son:

- Preparación académica
- Experiencia
- Vocabulario
- Presentación
- Ideología

La realización de las aseveraciones tuvo que ser programada de tal forma que la mitad de ellas estuviera a favor del Psicólogo (aseveraciones con sentido positivo +), y la otra mitad estuviera en contra de él. (aseveraciones con sentido negativo -)

Posteriormente realizamos una distribución al azar por medio de un sorteo, quedó la escala actitudinal con 56 reactivos, lista para realizar el estudio piloto.

Observe el anexo # 1 que se refiere a la escala actitudinal a pilotear. Inicia con el agradecimiento y las instrucciones para el lector. Posteriormente se dan cinco criterios de evaluación para que el participante responda de acuerdo a su inclinación a cada aseveración. Tales criterios son:

- A) Totalmente de acuerdo.
- B) De acuerdo
- C) Me es indiferente o lo desconozco
- D) En desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo.

Ya con el plan de investigación definido tomando en cuenta el fundamento teórico y planeados los instrumentos para abordar el problema fué necesario saber si esta estructura iba a funcionar. Para ello fue de gran utilidad efectuar una investigación previa denominada estudio piloto. A fin de determinar posibles fallas en uno o varios de los aspectos contemplados; - de no realizarse el piloteo no hubiésemos podido modificar - previamente esas pequeñas o grandes fallas que pudieran surgir entonces nos veríamos obligadas a corregirlas en el transcurso de la investigación o bien, tendríamos que empezar de nueva cuenta.

Lo más conveniente fué llevar a cabo el piloteo con una pequeña muestra con individuos que fueran en lo posible semejantes a los de la muestra final y que estuvieran en condiciones de aportar la información requerida.

El piloteo de nuestro estudio se realizó con diez jefes de personal procurando que las condiciones de aplicación fueran lo más similares a la población definitiva.

Una vez que se obtuvieron las respuestas de los participantes, procedimos a dar valores a cada aseveración, tomando en cuenta el criterio señalado por sujeto y el sentido positivo o negativo de la información.

La equivalencia en los reactivos es:

Aseveraciones con sentido positivo +		Aseveraciones con sentido negativo -
Criterio	Valor	Valor
A	5	1
B	4	2
C	3	3
D	2	4
E	1	5

Con estos datos se obtuvo la sumatoria total de los sujetos en la escala dividiendo así la muestra piloto en dos mitades. La primera donde se agruparon los sujetos que consideraron una calificación alta y la otra integrada por aquellos que otorgaron puntuación baja. Tomando esto a consideración procedimos a obtener el índice de discriminación mediante la siguiente fórmula:

$$I_{d_c} = \frac{A - B}{1/2 \cdot N}$$

Donde:

- A = el número de sujetos que tomaron una actitud a favor del psicólogo, es decir quienes otorgaron una puntuación de 4 ó 5 localizadas en el grupo de puntuaciones altas.
- B = al número de sujetos que tomaron una actitud a favor del psicólogo, es decir, una puntuación de 4 ó 5 dentro de las puntuaciones bajas.
- N = número de sujetos, en este caso 10.

Este índice de discriminación obtenido por cada reactivo nos situó para la selección de los reactivos de la escala actitudinal definitiva.

Los criterios de selección fueron los reactivos más discriminativos, es decir, los de .40 a 1. Al tomar en cuenta sólo los reactivos más discriminativos la escala quedaba muy reducida por lo que fué necesario obtener de los reactivos cuyo índice discriminativo fuera de .20 una sumatoria de los valores asignados por todos los sujetos a estos reactivos y elegir sólo los de puntaje mayor, hasta completar la escala actitudinal definitiva integrada por 30 afirmaciones.

Obsérvese que en el anexo # 2 tiene las mismas características

de presentación y los mismos criterios de evaluación que el de la escala piloto.

Con el manejo que se efectuó a los datos de la primera escala quedó fuera de nuestro alcance el balance del número de reactivos para cada uno de los cinco aspectos tomados en consideración en un principio. En iguales condiciones estuvimos en cuanto al equilibrio de las aseveraciones con sentido positivo así como las de sentido negativo.

Así, por los resultados del piloteo la escala actitudinal quedó integrada por:

En los que se refiere a los aspectos:

17 aseveraciones de preparación académica.

8 aseveraciones de experiencia

5 aseveraciones de lenguaje

0 aseveraciones de ideología.

y 17 aseveraciones con sentido positivo así como  
13 con sentido negativo.

### c) PROCEDIMIENTO.

Una vez investigadas y definidas las empresas a visitar se concertó cita en en cada una de ellas con los jefes de personal.

Se fueron visitando cada una de las empresas, conforme a la cita otorgada, y una vez en presencia del jefe de personal fué necesario establecer un rapport, esto es, la creación de un ambiente de cordialidad entre el estrevistado y el entrevistador para proporcionar a ambos seguridad y originar respuestas más fidedignas.

El desarrollo de la entrevistas procuramos fuese a manera de charla más que un cuestionamiento y aunque se había establecido previamente el formato de ésta, en algunas ocasiones los entrevistados dieron muestras de gran interés y expusieron sus ideas más allá de lo requerido, cosa que aceptamos porque nos proporcionaba mayor información y evitaría una situación incómoda para el ejecutivo. Por tal motivo consideramos que las entrevistas tuvieron un grado de flexibilidad cuando la situación lo requirió.

La entrevista fue aplicada según el tipo de empresa que se tratara "S" o "N" de acuerdo a los formatos mostrados en el inciso de instrumentos. Una vez concluida se procedió con el instrumento siguiente, la escala actitudinal.

La escala actitudinal se presentó en forma impresa, y los entrevistados fueron contestando sin intervención por parte de nosotras. Se les proporcionó todo el tiempo pertinente para su llenado.

Cuando en la entrevista se detectaba desconocimiento total o parcial del campo de acción del Psicólogo Laboral, procuramos no dar información que pudiera alterar el resultado de la actitud mostrada en la escala.

Finalizada la aplicación de la escala actitudinal, se les proporcionó un texto donde se resumía a grandes rasgos el campo de acción del Psicólogo del Trabajo (ver anexo # 3), y con una plática complementaria de nuestra parte pretendimos llevar a cabo una retroinformación, ya que ellos nos proporcionaron datos y nosotras en la medida de nuestras posibilidades ofrecimos algo que con la observación realizada vimos estaba requiriendo.

A todos aquellos ejecutivos que conocían el campo de acción del Psicólogo Laboral, no les proporcionamos la información tan am-

plia, pero si les dejamos el texto a manera de consulta y porque ellos así lo desearon.

Así concluimos todo lo referente a métodos y técnicas de investigación llevadas a cabo, ahora procederemos al análisis de los resultados.

### CAPITULO 3

#### ANALISIS DE RESULTADOS.

A lo largo de este capítulo daremos a conocer el manejo estadístico que realizamos con los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

El manejo o análisis de los datos consistió básicamente en clasificar los puntos esenciales de la información proporcionada y posteriormente examinarlos con el objeto de dar respuesta a las interrogantes planteadas a lo largo de la investigación. - Asimismo este análisis fue considerado como previo para poder llegar a una interpretación y establecer hallazgos. Se puede hablar a grandes rasgos de dos tipos de análisis, uno estimativo, que consistió en la comparación numérica de los resultados; el segundo estadístico, donde trabajamos con el análisis de Varianzas y un nivel de significancia de .05.

Cabe mencionar que establecimos la escala actitudinal como la principal fuente de información y las entrevistas como un apoyo a los hallazgos, a continuación describiremos y analizaremos los resultados de la escala y posteriormente manejaremos los datos de la entrevista para conformar la información obtenida.

De acuerdo con los mismos criterios de valoración del piloteo de la escala actitudinal otorgamos valores a cada uno de los reactivos para todas y cada una de las empresas.

Sumando los valores que cada empresa asignó a cada uno de los reactivos obtuvimos el puntaje total por empresa. Estos datos se obtuvieron con el propósito de establecer comparaciones entre los puntajes totales asignados de las empresas "S" en relación con los puntajes totales de las empresas "N".

Veamos el cuadro 4 en él se muestran las calificaciones promedio que las empresas otorgaron a los reactivos, estos datos se obtuvieron con los puntajes totales divididos entre el número de reactivos que fueron 30.

EMPRESAS "S"		EMPRESAS "N"	
EMPRESA	CALIFICACION	EMPRESA	CALIFICACION
1	3.37	11	3.73
2	4.07	12	4.50
3	3.60	13	3.03
4	4.03	14	3.10
5	4.10	15	2.87
6	3.90	16	3.47
7	4.10	17	3.50
8	3.67	18	3.13
9	4.10	19	3.03
10	3.80	20	3.47
$\Sigma =$	38.74	$\Sigma =$	33.87
$\bar{X} =$	3.87	$\bar{X} =$	3.38

CUADRO # 4

Iniciemos con el análisis estimativo:

Obteniendo promedio de dichas puntuaciones por grupo, tenemos - un puntaje de 3.87 para el grupo de empresas "S" y 3,38 para el grupo de las empresas "N". De lo anterior observamos que el puntaje mayor corresponde al grupo "S" y el menos al grupo "N", - aún cuando no es tan marcada la diferencia.

Si hacemos una revisión de estas columnas, podemos notar que los 5 puntajes promedio más altos y los 5 puntajes promedio más bajos corresponden a:

Empresas con promedio alto

12	-----	4.50
5	-----	4.10
7	-----	4.10
9	-----	4.10
2	-----	4.07

Empresas con promedio bajo

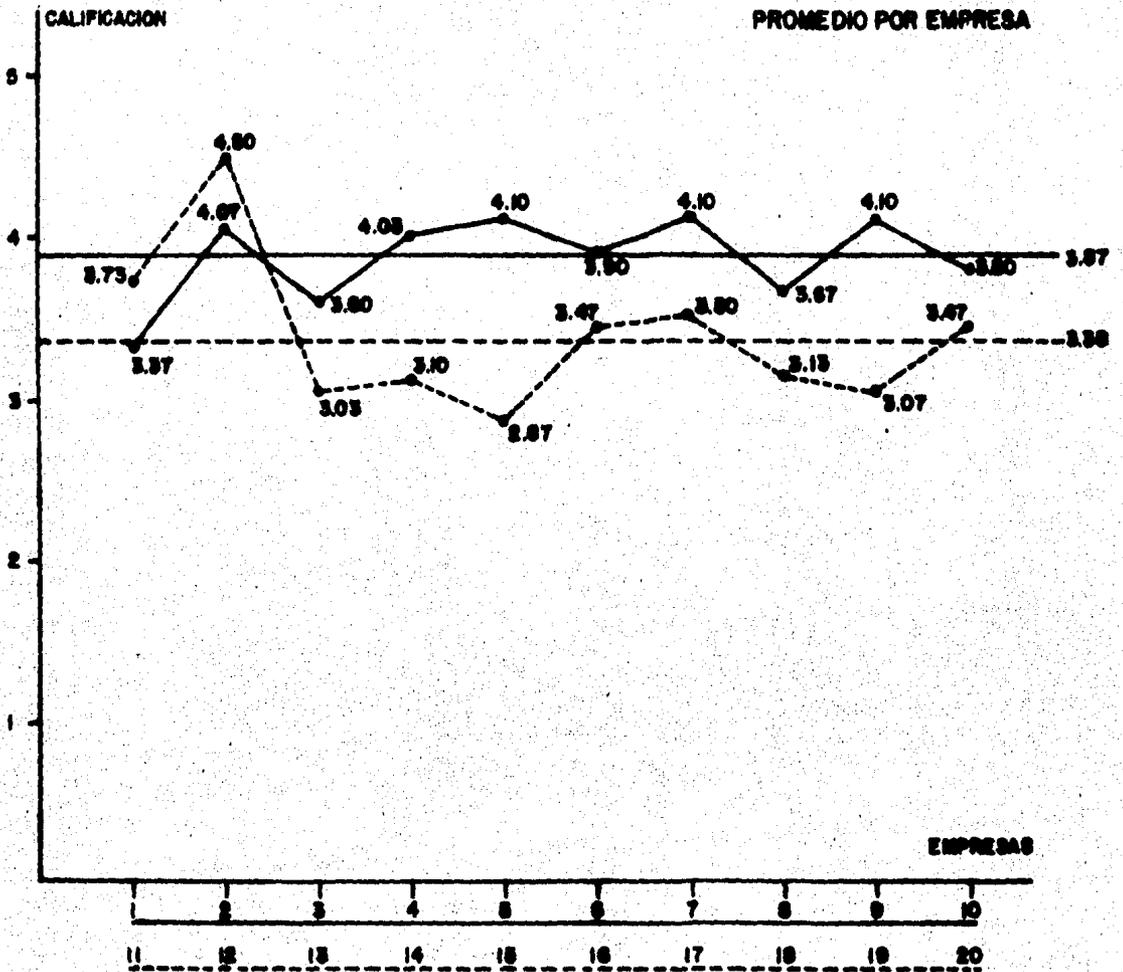
15	-----	2.87
13	-----	3.03
19	-----	3.07
14	-----	3.10
18	-----	3.13

Algo de llamar la atención es que los puntajes altos corresponden a las empresas "S", que sí tienen Psicólogo, con excepción de la empresa 12, que es la que obtuvo puntaje más alto y pertenece al grupo "N", empresas sin Psicólogo.

Así mismo son solo empresas "N" quienes otorgaron los cinco -- puntajes promedio más bajos.

Si todos los valores analizados anteriormente los distribuimos en una gráfica:

Notaremos que en la gráfica No. 1 la línea de promedio de las calificaciones de las empresas "S" en un 90% permanece congruente a la línea horizontal de promedio de promedios de dicho grupo y mantiene una posición más alta en relación a las calificaciones de las empresas "N", que en un 80% a su vez permanecen congruente con su respectiva línea horizontal promedio.



GRAFICA # 1.- En el eje de las abscisas se localizan las empresas "S" (—) y las empresas "N" (---) mientras que en el eje de las ordenadas los criterios de evaluación. Las dos líneas horizontales que atraviesan la gráfica marcan las calificaciones promedio de las empresas en cada grupo.

El 10% restante de empresas "S" tuvo una baja hasta la línea - promedio del grupo "N", además un 20% de este último grupo mostró una alza congruente a la línea promedio del grupo "S", puede decirse que la empresa 12 rebasó significativamente dicha - línea.

Fue necesario determinar promedios por reactivo, los que se alcanzaron sumando las calificaciones que cada individuo dió a - cada una de las afirmaciones de la escala y dividiendo el total entre el número de sujetos que conformaron la muestra, obtuvimos de esta manera 60 puntuaciones, 30 de ellas pertenecientes a las empresas "S" y las otras 30 a las empresas "N".

Con el análisis de estos datos se pretendió de manera más detallada observar las diferencias entre el grupo "S" y el grupo "N" de aquellos aspectos que se iban evaluando en cada reactivo.

Ya con las 60 puntuaciones, volvimos a promediar en cada reactivo obteniendo 30 nuevos valores, que vienen siendo el promedio de calificación dado a cada reactivo por las 20 empresas. Con estos datos establecimos una jerarquía, asignando el número 1 al reactivo evaluado con promedio mayor, y así progresivamente hasta llegar al número 30 que corresponde al reactivo - evaluado con el promedio menor. Este ordenamiento tuvo como objetivo dividir la totalidad de los reactivos en tres partes:

1. 10 reactivos de puntaje alto.
2. 10 reactivos de puntaje medio
3. 10 reactivos de puntaje bajo.

A partir de este momento y por considerarlos más significativos, los próximos manejos estadísticos se realizaron con los 10 reactivos más bajos así como los 10 más altos.

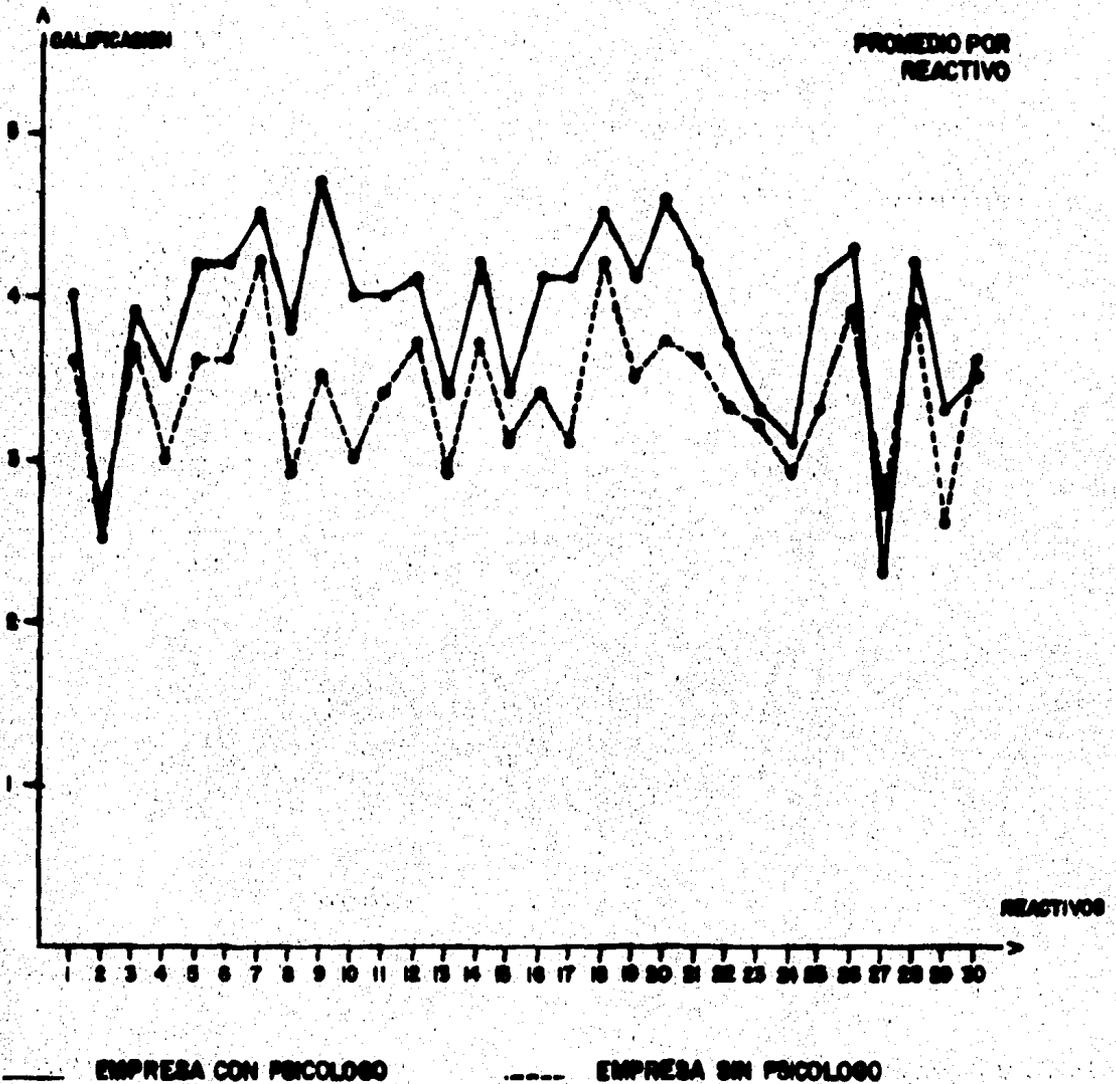
En el siguiente cuadro observelos datos anteriores:

PROMEDIO POR REACTIVO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
S	40	25	29	38	45	45	45	33	47	40	40	41	34	42	54	41	41	42	41	40	42	37	33	31	41	43	34	42	33	46
N	32	27	27	30	32	34	32	33	32	30	34	37	32	37	31	34	31	42	34	37	30	32	32	32	31	30	27	32	30	30
PROMEDIO	36	26	28	34	39	39	38	32	39	35	37	36	33	37	42	36	41	38	39	35	36	34	31	36	36	36	37	36	37	38
JERARQUIA	12	20	15	22	9	9	1	22	4	20	16	10	22	7	24	15	15	2	14	5	11	21	20	17	9	20	6	20	19	

CUADRO # 5

Tomando los datos de los renglones "S" y "N" del cuadro anterior elaboramos la siguiente gráfica.



GRAFICA # 2.- En el eje de las abscisasse encuentran localizados los reactivos y en el eje de las ordenadas los criterios de evaluación.

En la gráfica anterior se observa que nuevamente las puntuaciones asignadas por el grupo de empresas "S" a los reactivos está sobre las puntuaciones asignadas por el grupo de empresas "N"

Las calificaciones del grupo "S" muestran cuatro elevaciones en sus criterios en cuanto se refiere a la preparación académica, y experiencia en las Relaciones Humanas del Psicólogo. Asimismo hay dos bajas considerables en cuanto a los tecnicismos de expresión y la experiencia técnica.

Las puntuaciones de las calificaciones del grupo "N" muestran cuatro elevaciones en los criterios que corresponden a conocimientos para la Capacitación y Selección; y las bajas que se dan son al igual que en el grupo "S" en los aspectos de tecnicismos de expresión y experiencia técnica, además en la incompetencia del conocimiento para asignar salarios. (Ver Cuadro # 5).

Empleando los renglones "S" y "N" del Cuadro # 5, elaboramos una distribución de frecuencia de las calificaciones asignadas a los reactivos y obtuvimos que:

En un 3.5% de los reactivos, las empresas otorgaron un criterio de 5. La frecuencia fué de 2.

En un 55% de los reactivos, las empresas otorgaron un criterio de 4. La frecuencia fué de 33.

En un 38% de los reactivos, las empresas otorgaron un criterio de 3. La frecuencia fué de 23.

En un 3.5% de los reactivos, las empresas otorgaron un criterio de 2. La frecuencia fué de 2.

Con el mismo método explicado en el piloteo (Capítulo 2) para obtener el Índice de discriminación de los reactivos, obtuvimos los siguientes datos: (Cuadro # 6).

A L T O S		B A J O S	
Escala		Escala	
Reactivo		Reactivo	
5.-	.30	2.-	-.10
6.-	.40	4.-	.60
7.-	0	8.-	.60
9.-	.40	13.-	.40
12.-	.10	15.-	.10
14.-	.40	22.-	.40
18.-	0	23.-	.10
20.-	.20	24.-	.30
26.-	.30	27.-	0
28.-	0	29.-	.40
Idc= .21		Idc= .28	

CUADRO # 6

Nos interesó obtener el grado de dificultad de los reactivos, para ello utilizamos la siguiente fórmula:

$$Dif = 1 - \left( \frac{A + B}{N} \right)$$

Donde:

A = número de sujetos que tomaron una actitud a favor del psicólogo, es decir, aquellos que concedieron una puntuación de 4 ó 5 dentro de las empresas "S".

B = número de sujetos que tomaron una actitud a favor del psicólogo, es decir, quienes otorgaron una puntuación de 4 ó 5 dentro de las empresas "N".

N = número de sujetos, en este caso 20.

Una vez aplicada esta fórmula se obtuvo el siguiente cuadro.

ALTOS		BAJOS	
Reactivo		Reactivo	
5	.15	2	.75
6	.20	4	.50
7	0	8	.40
9	.20	13	.50
12	.15	15	.45
14	.20	22	.40
18	0	23	.45
20	.10	24	.65
26	.15	27	.80
28	.10	29	.70

Obsérvese que los grados de dificultad bajos de .0 a .20 corresponden a los reactivos que fueron calificados con criterios de valoración más altos, asimismo podemos notar que los grados de dificultad de .40 a .80 considerados como altos, corresponden totalmente a los reactivos que fueron calificados con criterios de valoración más bajos.

Analizando reactivo por reactivo en las empresas "S" y "N" obtuvimos un análisis estadístico descriptivo porcentual, cuyo objetivo fué obtener la comparabilidad de los porcentajes ya que con las cifras absolutas con frecuencia resulta imposible lograrlo. Este tipo de análisis es útil especialmente al analizar 2 ó más grupos numéricos.

Los datos alcanzados se pueden resumir en las siguientes tablas. Constan de dos secciones, la primera de ellas abocada al análisis de los reactivos con puntuaciones altas y la segunda destinada al análisis de los reactivos bajos. Ambas secciones fueron divididas en dos columnas, el lado izquierdo muestra los datos de las empresas "S" en tanto que en el lado derecho aparecen los datos de las empresas "N". En cada reactivo primeramente se fueron señalando los porcentajes correspondientes a cada uno de los criterios, mismos que a continuación se agruparon en tres para un manejo ágil de los datos. Estos son:

CRITERIO		CRITERIO
A Totalmente de acuerdo	agrupados en	A favor
B De acuerdo		
C Me es indiferente o lo desconozco	queda	Indiferente o imparcial
D En desacuerdo	agrupados en	En contra
E Totalmente en desacuerdo.		

También hay que notar el signo positivo + ó bien el signo negativo -, los cuales indican el sentido de la aseveración.

Posteriormente a éstas tablas se abordará con mayor detenimiento al revisar los datos que ellas contienen.

REACTIVOS ALTOS.	
EMPRESAS "S"	EMPRESAS "N"
5.- 20% totalmente de acuerdo 80% de acuerdo  100% a favor +	10% totalmente de acuerdo 60% de acuerdo 10% indiferente 20% en desacuerdo 70% a favor
6.- 20% totalmente de acuerdo 80% de acuerdo  100% a favor +	10% totalmente de acuerdo 50% de acuerdo 30% indiferente 10% en desacuerdo 60% a favor
7.- 50% totalmente de acuerdo 50% de acuerdo 100% a favor +	20% totalmente de acuerdo 80% de acuerdo 100% a favor
9.- 70% totalmente de acuerdo 30% de acuerdo  100% a favor +	10% totalmente de acuerdo 50% de acuerdo 20% indiferente 20% en desacuerdo 60% a favor
12.- 20% totalmente de acuerdo 70% de acuerdo 10% indiferente 90% a favor +	10% totalmente de acuerdo 70% de acuerdo 20% en desacuerdo 80% a favor
14.- 20% totalmente de acuerdo 80% de acuerdo  100% a favor +	10% totalmente de acuerdo 50% de acuerdo 40% indiferente 60% a favor

EMPRESAS "S"	EMPRESAS "N"
18.- 50% totalmente de acuerdo 50% de acuerdo 100% a favor	20% totalmente de acuerdo 80% de acuerdo 100% a favor
20.- 60% totalmente de acuerdo 40% de acuerdo 100% a favor	10% totalmente de acuerdo 70% de acuerdo 20% en desacuerdo 80% a favor
26.- 30% totalmente de acuerdo 70% de acuerdo 100% a favor	20% totalmente de acuerdo 50% de acuerdo 30% indiferente 70% a favor
28.- 30% totalmente de acuerdo 60% de acuerdo 10% indiferente 90% a favor	10% totalmente de acuerdo 80% de acuerdo 10% en desacuerdo 90% a favor

REACTIVOS ALTOS.

Empresas "S" = empresas que sí cuentan con Psicólogo Laboral

Empresas "N" = empresas que no cuentan con Psicólogo Laboral

Reactivo # 5

En las empresas "S" el 100% estuvo a favor de que el Psicólogo Laboral optimiza los recursos humanos mediante el análisis del comportamiento; asimismo el 70% de las empresas "N" se aunaron al resultado anterior y sólo un 20% estuvo en contra de dicha optimización, el 10% restante permaneció indiferente.

Reactivo # 6.

El 100% de las empresas "S" estuvo a favor del lenguaje que utiliza el Psicólogo Laboral y el 60% de las empresas "N" también estuvo a favor, mientras que el 10% estuvo en contra y un 30% se mantuvo indiferente.

Reactivo # 7.

El 100% de las empresas "S" tanto como el 100% de las empresas "N" estuvo a favor del Psicólogo Laboral como un profesionalista idóneo para la elaboración de cursos.

Reactivo # 9.

En las empresas "S" el 100% estuvo a favor de la preparación académica de los Psicólogos Laborales, así como el 60% de las empresas "N". El 20% de las empresas "N" estuvo en contra de que los conocimientos del Psicólogo sean tan buenos como los de cualquier otro profesionalista. Un 20% fue imparcial.

Reactivo # 12.

En cuanto a las técnicas para el mejoramiento del trabajo del personal, el 90% de las empresas "S" opinaron que los Psicólogos Laborales las conocen, a su vez, el 80% de las empresas "N" concordaron con este criterio y el 20% restante estuvo en contra. Un 10% de las empresas "S" se mantuvo indiferente.

Reactivo 14.

En las opiniones recabadas el 100% de las empresas "S", estuvo de acuerdo en que la evaluación de cursos puede ser realizada por un Psicólogo Laboral asimismo el 60% de las empresas "N" se inclinó en esta posición y el 40% restante se mantuvo indiferente.

Reactivo # 18

Tanto el 100% de las empresas "S" como el 100% de las empresas "N" estuvo a favor de la capacidad que posee el Psicólogo Laboral para seleccionar personal en las empresas.

Reactivo # 20.

La opinión del 100% de las empresas "S" y el 80% de las empresas "N" estuvo a favor de que el Psicólogo Laboral posee una visión más desarrollada de los problemas, al dedicarse al estudio de la conducta y sólo un 20% de las empresas "N" estuvo en contraposición.

Reactivo # 26.

Por lo que respecta a la importancia del trabajo del Psicólogo Laboral dentro de las organizaciones, el 100% de las empresas "S" y el 70% de las empresas "N" estuvo a favor, mientras que el 30% de las empresas "N" restantes permaneció indiferente.

Reactivo # 28

El 90% de las empresas "S" como el 90% de las empresas "N" opinó que el Psicólogo Laboral es eficiente para la capacitación, por lo que respecta al 10% restante de las empresas "N" estuvo en contra de esta capacidad.

REACTIVOS BAJOS	
EMPRESAS "S"	EMPRESAS "N"
2.- 70% de acuerdo 10% indiferente 20% en desacuerdo  20% a favor -	10% totalmente de acuerdo 40% de acuerdo 20% indiferente 30% en desacuerdo 30% a favor
4.- 20% de acuerdo 80% en desacuerdo  80% a favor -	20% de acuerdo 60% indiferente 20% en desacuerdo 20% a favor
8.- 10% de acuerdo 90% en desacuerdo  90% a favor -	40% de acuerdo 30% indiferente 30% en desacuerdo 30% a favor
13.- 30% de acuerdo 70% en desacuerdo  70% a favor -	40% de acuerdo 30% indiferente 30% en desacuerdo 30% a favor
15.- 60% de acuerdo 20% indiferente 20% en desacuerdo 60% a favor -	10% totalmente de acuerdo 40% de acuerdo 50% en desacuerdo 50% a favor
22.- 10% de acuerdo 10% indiferente 80% en desacuerdo  80% a favor -	20% de acuerdo 40% indiferente 30% en desacuerdo 10% totalmente en desacuerdo 40% a favor

EMPRESAS "S"		EMPRESAS "N"
23.- 50% de acuerdo 10% indiferente 40% en desacuerdo  50% a favor	+	10% totalmente de acuerdo 40% de acuerdo 10% indiferente 40% en desacuerdo 50% a favor
24.- 50% de acuerdo 10% indiferente 40% en desacuerdo 50% a favor	+	10% de acuerdo 50% indiferente 40% en desacuerdo 10% a favor
27.- 20% totalmente de acuerdo 50% de acuerdo 10% indiferente 20% en desacuerdo 20% a favor	+	60% de acuerdo 20% indiferente 10% en desacuerdo 10% totalmente en desacuerdo 20% a favor
29.- 20% totalmente de acuerdo 30% de acuerdo 20% indiferente 20% en desacuerdo 10% totalmente en desacuerdo 50% a favor	+	10% de acuerdo 40% indiferente 50% en desacuerdo  10% a favor

REACTIVOS BAJOS.

Empresas "S" = empresas que sí cuentan con Psicólogo Laboral

Empresas "N" = empresas que no cuentan con Psicólogo Laboral

Reactivo # 2.

El 20% de las empresas "S" y el 30% de las empresas "N" estuvo a favor del lenguaje que utiliza el Psicólogo, mientras que el 70% de las empresas "N" opinaron que debería ser más explícito éste con los términos técnicos que utiliza. El 10% y 20% de las empresas "S" y "N" respectivamente, estuvieron indiferentes a este criterio.

Reactivo # 4.

En las empresas "S" el 80% y el 20% de las empresas "N", estuvieron a favor de la preparación académica de los Psicólogos y su aplicación a situaciones reales. Además el 20% de las empresas "S" y "N" se mantuvo en contra de esta posición, por último el 60% de las empresas "N" adoptó una postura de indiferencia.

Reactivo # 8.

El 90% de las empresas "S" y el 30% de las empresas "N" estuvieron de acuerdo en que los Psicólogos Laborales con sus técnicas pueden mejorar la organización del personal. En tanto que un 10% y un 40% de las empresas "S" y "N" respectivamente opinó lo contrario, además un 30% de las empresas "N" adoptaron una posición indiferente.

Reactivo # 13.

La opinión del 70% de las empresas "S" y el 30% de las empresas "N" estuvieron a favor de que no es la poca experiencia de los psicólogos lo que ocasiona errores en el desempeño de su trabajo, mientras que el 30% de las empresas "S" y el 40% de las empresas "N", fue indiferente a ambos criterios.

Reactivo # 15

La creencia de los Psicólogos Laborales de que con sus técnicas se mejora el manejo del personal fue aceptada por un 60% y un 50% de las empresas "S" y "N" respectivamente. Un 20% de las empresas "S" y un 50% de las "N" estuvo en desacuerdo de lo anterior. Un 20% de las empresas "S" fue indiferente.

Reactivo # 22

Opinó un 80% de las empresas "S" y 40% de las "N" que el Psicólogo Laboral posee un dominio práctico de sus conocimientos en contraposición con un 10% de las empresas "S" y el 20% de las empresas "N". Un 10% y un 40% de las empresas "S" y "N" respectivamente no se inclinaron en ningún sentido.

Reactivo # 23

El dominio de los Psicólogos al hablar a cualquier nivel laboral fue aceptado por el 50% de las empresas "S" y "N" y el 10% respectivamente de dichas empresas no muestran preferencia alguna.

Reactivo # 24

En cuanto a las técnicas y herramientas utilizadas por los Psicólogos en la Selección de Personal un 50% de las empresas "S" y un 10% de las empresas "N" opinaron que están acordes con la realidad, mientras que el 40% de las empresas "S" y "N" están en desacuerdo con este aspecto. Hay que hacer notar que un 10% de las empresas "S" y alto 50% de las empresas "N" no estuvieron en capacidad de emitir un juicio al respecto.

Reactivo # 27

El 20% de las empresas "S" y "N" están a favor del Psicólogo - pues no atribuyeron incompetencia de éste a su poca experiencia o al dominio de sus conocimientos, por el contrario el 70% y el 60% de las empresas "S" y "N" respectivamente mostraron una actitud desfavorable hacia él. Un 10% de las empresas "S" y un 10% de las empresas "N" no se inclinaron en ningún sentido.

Reactivo # 29.

Los conocimientos que posee el psicólogo para dar una mejor distribución al salario, fué un aspecto a favor según el 50% de las empresas "S" y sólo un 10% de las empresas "N". El 30% de las empresas "S" y un alto 50% de las empresas "N" estuvo en contra de esta capacidad del Psicólogo. El 20% y el 40% de las empresas "S" y "N" respectivamente permaneció indiferente.

Siguiendo con los mismos tres criterios finales del análisis anterior y en base a los datos del anexo A obtuvimos los porcentajes en que cada empresa estuvo a favor, en contra o indiferente ante el Psicólogo Laboral.

Así tenemos el siguiente cuadro:

% EMPRESAS "S"				% EMPRESAS "N"			
EMPRESAS	A FAVOR	INDIF.	CONTRA	EMPRESA	A FAVOR	INDIF.	CONTRA
1	66.5	3.5	30	11	73	23.5	3.5
2	80	13	7	12	73	23.5	3.5
3	67	16.5	16.5	13	37	26	37
4	93	----	7	14	50	10	40
5	93	----	7	15	33.5	13.5	53
6	83.5	----	16.5	16	50	46.5	3.5
7	87	----	13	17	67	16.5	16.5
8	76.5	7	16.5	18	53	7	40
9	80	16.5	3.5	19	46.5	13.5	40
10	83.5	3.5	13	20	63.5	23.5	13

CUADRO # 8

Al comparar de manera general los datos de las dos tablas pudimos ver que:

En la tabla de empresas "S"	En la tabla de empresas "N"
- Los porcentajes a favor fueron desde 66.5 hasta 93	- Los porcentajes a favor fueron desde 33.5 hasta 73
- Los porcentajes de indiferencia fueron desde 3.5 hasta 16.5	- Los porcentajes de indiferencia fueron desde 7 hasta 46.5
- Los porcentajes en contra fueron desde 3.5 hasta 30	- Los porcentajes en contra fueron desde 3.5 hasta 53.

Considerando los porcentajes que se obtuvieron a favor por cada empresa (cuadro #) y las entrevistas realizadas en cada una se plantea a continuación los resultados de éstas.

La empresa 1 estuvo a favor del psicólogo en un 66% y el jefe de personal entrevistado opina que el psicólogo necesita dar a conocer su carrera, que debe salirse de su encajonamiento en Reclutamiento y Selección de Personal y dedicarse más a las Relaciones Humanas.

También opinó que los psicólogos son paternalistas. Considera positivo contratar a los psicólogos aún en empresas pequeñas para que ayude a que se obtengan niveles altos de eficiencia ya que esto beneficia a la Productividad.

En la empresa 2 un 80% estuvo a favor del psicólogo el jefe de personal considera que este profesionista debe aplicar sus conocimientos del estudio de la conducta a aspectos prácticos. Opinó que por falta de financiamiento en las empresas al psicólogo se le encajona en Reclutamiento y Selección.

En la empresa 3 un 67% de las opiniones fueron a favor del psicólogo pero se opinó que en ocasiones las pruebas psicológicas

no son fidedignas debido a que intervienen factores como la moti vación de cada sujeto ante un exámen, por tal motivo piensa que este profesionalista debería ser más práctico y no querer basar to do en baterías psicológicas.

En la empresa 4 en un 93% el jefe de personal estuvo a favor del psicólogo y opinó que el psicólogo debería interesarse más en - las relaciones humanas, además menciona que es el más indicado para establecer la comunicación interna en las empresas, considera que le falta difusión a ésta profesión.

En la empresa 5 en un 93% de las opiniones dadas estuvieron a - favor del psicólogo aquí se mencionó que es éste el más indicado para motivar al trabajador para que tenga buen rendimiento y eficiencia. Critica a este profesionalista en que siempre quiere estar evaluando a las personas.

En la empresa 6 en un 83.5% fueron las opiniones a favor del - psicólogo y únicamente mencionó que los hay buenos y malos como en cualquier otra profesión.

En la empresa 7 en un 87% fueron las opiniones a favor además en la entrevista mencionó este jefe de personal que el psicólogo tiene buena preparación y es el más indicado para las relaciones humanas.

En la empresa 8 en un 76.5% fueron opiniones a favor del psicólogo, además se opina que es el mismo profesionalista el que decide ser eficaz, el que decide superarse o bien puede tomar una actitud conformista.

En la empresa 9 en un 80% fueron las opiniones a favor del psicólogo pero se opinó que algunos se conforman con los conocimientos impartidos en la escuela y solo llegan a ser los mejores los que se preparan más y se actualizan.

En la empresa 10 en un 83.5% fueron opiniones a favor del psicólogo y este jefe de personal opinó que la preparación de este profesionalista es buena en tanto quiera capacitarse.

En la empresa 11 un 73% de las opiniones fueron a favor del psicólogo y se mencionó el no haber tenido contacto laboral con este profesionalista, además no lo contratan porque no es necesario ya que es una empresa familiar que no les interesa que crezca más.

En la empresa 12 un 73% de las opiniones fueron a favor del psicólogo y se mencionó que no han contratado a este profesionalista porque ninguno ha aprobado los exámenes que les aplican.

En la empresa 13 un 37% de las opiniones fueron a favor del psicólogo y se mencionó no haber tenido contacto laboral con este profesionalista y se considera que no es necesaria su contratación por ser empresa pequeña.

En la empresa 14 un 50% de las opiniones fueron a favor del psicólogo, se mencionó no haber tenido contacto laboral con éste y no lo contratan porque aseguran haber trabajado bien hasta el momento.

En la empresa 15 un 33.5% de las opiniones fueron a favor del psicólogo, no conoce este jefe de personal el campo de acción de este profesionalista y no lo contratan porque han funcionado bien sin este servicio además no tiene caso porque es empresa pequeña.

En la empresa 16 un 50% de las opiniones fueron a favor del psicólogo, mencionó este jefe de personal que no le gusta de los psicólogos que siempre quieren estar evaluando a la gente, además opinó que su presentación personal no es buena.

En la empresa 17 un 67% de las opiniones fueron a favor del profesionalista en cuestión, opinó este jefe de personal que los psicólogos son muy teóricos que no saben poner en práctica sus conocimientos para resolver problemas con el personal, que deberían guiarse más por la experiencia.

En la empresa 18 un 53% de las opiniones fueron a favor del psicólogo y solo se dijo que la empresa ha salido bien sin la ayuda de este profesionalista:

En la empresa 19 un 46.5% de las opiniones fueron a favor del psicólogo, en la entrevista se reportó que el psicólogo no es tan eficiente ya que solo se limita al Reclutamiento y Selección de Personal, así como a la Capacitación y Adiestramiento, en aspectos administrativos su preparación es deficiente.

En la empresa 20 un 63.5% de las opiniones fueron a favor del psicólogo, este jefe de personal mencionó que el profesionalista en cuestión no se preocupa por asistir a conferencias o cursos de actualización.

En cuanto al análisis estadístico:

Se utilizó un Análisis de Varianzas tomando como base los datos del cuadro # 4. Obteniendo el siguiente desarrollo:

EMPRESAS "S"  
ANALISIS DE VARIANZA

I	f	x	fx	fa	d'	fd'	fd' <sup>2</sup>
.6-1.5	0	1	0	0	-3	0	0
1.6-2.5	0	2	0	0	-2	0	0
2.6-3.5	1	3	3	1	-1	-1	1
3.6-4.5	5	4	20	6	0	0	0
4.6-5.5	4	5	20	10	1	4	4

$\Sigma = 3 \quad \Sigma = 5$

$$Md = Li + \left( \frac{\frac{N}{2} - fa^a}{fc} \right) i$$

$$Md = 3.6 + \left( \frac{5 - 1}{5} \right) 1$$

$$Md = 3.6 + \left( \frac{4}{5} \right) 1$$

$$Md = 3.6 + .8$$

$$Md = 4.4$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum fd'^2}{N} - \left( \frac{\sum fd'}{N} \right)^2$$

$$\sigma^2 = .5 - .09$$

$$\sigma^2 = .41$$

EMPRESAS "N"  
ANALISIS DE VARIANZA

I	f	x	fx	fa	d'	fd'	fd' <sup>2</sup>
.6-1.5	0	1	0	0	-2	0	0
1.6-2.5	0	2	0	0	-1	0	0
2.6-3.5	8	3	24	8	0	0	0
3.6-4.5	2	4	8	10	1	2	2
4.6-5.5	0	5	0	10	2	0	0

$\sum = 2$     $\sum = 2$

$$Md = Li + \left( \frac{\frac{N}{2} - fa^a}{fc} \right) i$$

$$Md = 2.6 + \left( \frac{5 - 0}{8} \right) 1$$

$$Md = 2.6 + 6.2$$

$$Md = 3.22$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum fd^2}{N} - \left( \frac{\sum fd}{N} \right)^2$$

$$\sigma^2 = .2 - .04$$

$$\sigma^2 = .16$$

Es: obvio que los resultados nos presentan una diferencia mayor de .05 que fue el nivel de significancia utilizado.

## CAPITULO 4.

### INTERPRETACION DE RESULTADOS.

El capítulo anterior se abocó a todo lo relacionado con el análisis de los resultados, ahora nos encargaremos de interpretar todas estas cifras obtenidas, pero antes de iniciar esta sección es pertinente enfatizar que, si bien la organización representación y análisis de los datos es un paso imprescindible en todo estudio, los datos en sí mismos poseen limitada importancia; es necesario, buscar su significancia y trascendencia dentro de la investigación formulada.

Empezaremos por interpretar el análisis estimativo de las calificaciones promedio. (Cuadro 4) Podemos hablar que aún cuando las empresas "N" no estuvieron en contra del Psicólogo Laboral si aceptan en el promedio de sus calificaciones una puntuación de indiferencia o desconocimiento.

Las empresas "S" dirigieron su puntuación promedio a los reactivos con una actitud a favor del Psicólogo. Estos datos se confirmaron cuando analizamos las cinco empresas con promedio más alto con respecto a las cinco empresas con promedio más bajo, por la inclinación de las calificaciones por parte de las empresas "S" hacia una actitud favorable en contraposición con las calificaciones de las empresas "N" con una actitud de imparcialidad.

Calificamos como variable extraña la situación surgida en la empresa 12 que asignó las calificaciones más altas al Psicólogo, y según declaraciones de este jefe su conocimiento de la materia era escaso, llegamos a la conclusión que sus respuestas fueron tendenciosas, porque además de la relación surgida en ese momento, existía una conexión estrecha de una tercera persona afín a ambos.

Pasemos a la interpretación de la gráfica 1, y de manera más representativa se observa nuevamente que la posición más alta, es decir, a favor del Psicólogo la ocupa las empresas "S" y con una posición ligeramente más baja se localizan las empresas "N".

Toca el turno de interpretar los promedios por reactivo, las observaciones hechas a la gráfica 2 nos indicaron que las empresas "S" evalúan más alto la preparación académica de manera general, así como su experiencia en las Relaciones Humanas, mientras que en las empresas "N" solo dan puntuaciones altas al Psicólogo en aspectos referidos a la Capacitación y la Selección, esto da muestra de la poca difusión del campo de acción del Psicólogo Laboral, sobre todo en las empresas que no cuentan con éste.

Se muestran en desacuerdo ambos grupos en la forma de expresión que utilizan los Psicólogos al hablar, ya que usan demasiados términos técnicos difíciles de entender dentro de un lenguaje común. Ambos mencionaron también que la experiencia técnica de este profesionista es limitada, y que no tienen la capacidad para asignar salarios, esto nos informa que más que incapacidad del Psicólogo es un desconocimiento del campo de acción de este profesionista.

Con la distribución de la frecuencia de las calificaciones - asignadas a los reactivos encontramos porcentajes correspondientes a cada criterio de evaluación. El mayor porcentaje y el más significativo fue para la calificación 4, cuya equivalencia es "de acuerdo", lo que demuestra una aceptación en términos generales hacia el Psicólogo por parte de ambos grupos de empresas.

En el análisis de reactivo por reactivo se encontraron las siguientes generalidades: Antes de iniciar debemos definir los términos a utilizar.

El término "totalidad" se usará para los porcentajes 100 en cada caso.

El término "mayoría" equivale al porcentaje comprendido entre el 60 y 99%.

El término "mitad" se usará cuando los valores estén contemplados entre el 41 y 59%.

El término "minoría" abarcará de 0 a 40%.

La mayoría de las empresas "S" y la mitad de las empresas "N" estuvieron en contra de los términos técnicos que utiliza en su lenguaje el Psicólogo Laboral. Esto nos demuestra que son rechazados los tecnicismos tan frecuentemente empleados por este profesionalista en situaciones cotidianas.

La mayoría de las empresas "S" y una minoría de las empresas "N" consideraron satisfactoria la aplicación a situaciones reales por parte de los Psicólogos de su preparación académica, mientras que, la mayoría del grupo "N" se mostró imparcial. Podríamos establecer que quizá este desconocimiento de aplicación práctica propicie la falta de contratación hacia este profesionalista.

La optimización de los Recursos Humanos por el Psicólogo Laboral mediante el análisis del comportamiento fue aceptado por la totalidad de las empresas "S" y la mayoría de las empresas "N" coincidió en ello. Es solo una minoría quien difi

rió este criterio, de aquí pudimos concluir que se reconoce el área de Recursos Humanos como campo de acción del Psicólogo.

El lenguaje que utiliza el Psicólogo Laboral es considerado idóneo por la totalidad de las empresas "S" y la mayoría de las empresas "N"; la minoría que presentó indiferencia a este criterio probablemente se debió al poco o nulo contacto con dicho profesionalista, lo que nos hablaría de una aceptación general del lenguaje empleado por el Psicólogo Laboral.

La aceptación de la totalidad de las empresas "S" y "N" del Psicólogo Laboral como profesionalista idóneo para la elaboración de cursos, pudo mostrarnos que más que un conocimiento del campo de acción es un encajonamiento de éste en el área mencionada.

La aceptación de las técnicas para mejorar la organización del personal por parte de los Psicólogos de la mayoría de las empresas "S" fué aceptada solo en una minoría por las empresas "N".

Otra minoría del mencionado grupo aunque ligeramente mayor que el anterior se mostró en oposición a este criterio. Se podría considerar una actitud conformista ya que al haber funcionado, según sus reportes hasta este momento bien, no implica que pudiesen trabajar mejor.

Aceptar la preparación académica del Psicólogo Laboral por la totalidad de las empresas "S" y la mayoría de las empresas "N" nos reportó condiciones satisfactorias para este aspecto dentro de la percepción que se tiene de este profesionalista.

El mejoramiento del trabajo del personal mediante las técnicas conocidas por el Psicólogo Laboral fué reconocido por la mayoría de las empresas "S" y "N", proporcionándonos esto nuevamente buena imagen de este profesionista en aspectos académicos.

La mayoría de las empresas "S" y una minoría de las empresas "N" estuvieron en contra de que la poca experiencia de los Psicólogos es lo que ocasiona errores frecuentes en el desempeño de su trabajo. Una minoría restante de empresas "N" adjudicó esta problemática debido a la reducida experiencia de este profesionista. Creemos que esto es cuestionable aunque no imposible porque la población que defiende esta postura en su mayoría ha tenido poco o nulo contacto laboral con el Psicólogo.

La evaluación de cursos para los trabajadores por parte del Psicólogo Laboral fué reconocida por la totalidad de las empresas "S" y la mayoría de las empresas "N". La minoría restante de las empresas "N" se mantuvo indiferente esto podría reducirse básicamente a una aceptación por gran parte de la población y muy posiblemente a un desconocimiento de la población restante.

La creencia de los Psicólogos Laborales en relación al mejoramiento del manejo del personal con sus técnicas fué aceptada por la mayoría de las empresas "S" y la mitad de las empresas "N". La mitad restante estuvo en desacuerdo. Nuevamente podríamos definir conformista la actitud que presentan al autoevaluarse en buenas condiciones laborales.

De nuevo encontramos un encajonamiento en la percepción de la capacidad de acción del Psicólogo en el medio ambiente -

laboral, ya que la totalidad de las empresas "S" como las "N", determinaron a este profesionista como apto para seleccionar en sus empresas.

Afortunadamente el Psicólogo Laboral otra vez es reconocido como un profesionista con una visión más desarrollada de -- aquellos problemas referentes a la conducta pues así lo declararon la totalidad de las empresas "S" y la mayoría de -- las empresas "N".

La mayoría de las empresas "S" y la minoría de las empresas "N" aprobaron el dominio práctico de los conocimientos del -- Psicólogo Laboral. Una minoría restante de las empresas "N" se mostró imparcial. Esto nos hace pensar que los ejecutivos que si conocen el trabajo del Psicólogo aceptan su experiencia mientras aquellos cuyo contacto ha sido menor no pueden emitir un juicio tal vez por falta de conocimiento en este aspecto.

El lenguaje que utiliza el Psicólogo al dirigirse a los diferentes niveles de trabajadores es considerado como adecuado por la mitad de las empresas "S" y las empresas "N". Existe a su vez una minoría en desacuerdo. Es probable que esta baja se deba a los términos técnicos que emplea el Psicólogo, ya que como se vió anteriormente el lenguaje en términos generales es aceptado por la mayoría en ambos grupos.

La mitad de las empresas "S" y una minoría de las empresas "N" aceptaron que las técnicas y herramientas usadas por los Psicólogos Laborales al seleccionar personal están acordes con la realidad. La mitad de las empresas "N" se mantuvieron imparciales y una minoría de empresas "S" pensó que no están basadas en la realidad. Podría decirse que esta opinión ha sido producto de la poca amplitud del criterio al querer ba-

sarse siempre en pruebas psicológicas y no tomar la realidad como punto de partida para actuar.

La totalidad de las empresas "S" y la mayoría de las empresas "N" evaluaron como importante el trabajo del Psicólogo - Laboral dentro sus organizaciones, existe una minoría restante que se mantuvo imparcial. Esto nos puede conducir a - - hablar de manera general de una aceptación además de un cierto desconocimiento de esta profesión.

En ~~ambos~~ grupos de empresas la mayoría estuvo en contra del Psicólogo ya que lo consideran incompetente por su poca experiencia más que al dominio de sus conocimientos. Los resultados obtenidos en este reactivo no están acordes con opiniones dadas con anterioridad a este aspecto.

La mayoría de ambos grupos de empresas consideraron al Psicólogo Laboral competente para la capacitación, lo que nuevamente podría justificar que hay una limitación de este profesionalista y su campo de acción.

La mitad de las empresas "S" y una minoría de las empresas "N" reconocieron que el Psicólogo Laboral está apto para -- ayudar a una mejor distribución del salario y una minoría de empresas "S" y la mitad de las empresas "N" se mostró en desacuerdo de esta capacidad. Podría decirse que a esta área del campo de acción del Psicólogo le falta difusión pues ni los que cuentan con este profesionalista en sus organizaciones reconocen la posibilidad de este desempeño.

Al finalizar, nuestra escala actitudinal contempló solo tres de los cinco aspectos manejados en un principio, al agrupar - los reactivos para cada aspecto y obtener sus porcentajes en ambas empresas, pudimos observar que en promedio el aspecto

mayormente aceptado es el referente a los conocimientos, después le sigue el que corresponde a la experiencia y por último el del lenguaje, haciendo notar que todos siempre obtuvieron una puntuación mayor al 50% de las empresas, lo que habla en términos generales de una aceptación de este profesionalista.

Al observar el cuadro 6, pudimos notar que las empresas "S" los porcentajes a las respuestas fueron más altos al estar a favor del Psicólogo y se fueron disminuyendo conforme las calificaciones están en contra.

Lo mismo ocurre con las puntuaciones de las empresas "N", - solo que aquí de manera general los porcentajes para cada - postura están más bajos en comparación con los del grupo "S".

Con los datos anteriores podríamos decir que la totalidad de las empresas "S" y una mayoría de las empresas "N" están a favor del Psicólogo Laboral.

A continuación se hace una revisión de los datos obtenidos - a través de las entrevistas aplicadas. Recordemos que el -- formato es diferente para las empresas "S" y para las empresas "N".

#### ENTREVISTAS DE LAS EMPRESAS QUE SI TIENEN PSICOLOGO (S)

En el total de las empresas, el entrevistado reportó contar con un Psicólogo dentro de su personal, cabe señalar, que en ocasiones dichos Psicólogos debía atender a un número exagerado de empleados.

En cuanto a las labores que desempeña el Psicólogo en sus empresas, en la totalidad se encontró que básicamente se dedi-

can al Reclutamiento y Selección, así como a la Capacitación y Adiestramiento. Solo en una empresa se le considera apto también para Programación de ambientes laborales.

Dos empresas informan que su Psicólogo además se dedica al Análisis de Puestos. La Calificación de Méritos es reconocida como un campo más de acción del Psicólogo en solo tres empresas. Por último, en una empresa encontramos el Psicólogo aparte de ser un experto en Relaciones Humanas abarca un campo más importante, que es la investigación y estudio de la bibliografía extranjera más reciente y su aplicación en la empresa.

Según los datos recabados más de la mitad opina que el L.A.E. es el más capacitado para ocupar el lugar del Psicólogo; un poco menos de la mitad está a favor del Psicólogo como el más apto para la Administración de los Recursos Humanos, solo en un caso se menciona al L.R.I. como indicado para desempeñar este trabajo.

En la totalidad de los reportes los entrevistados aseguraron haber tenido experiencias positivas con los profesionistas en cuestión.

Todas las empresas consideraron la preparación del Psicólogo tan buena como la de cualquier otro profesionista.

Como comentario adicional señalamos que la profesión de ocho de los jefes de personal entrevistados es L.A.E., y dos L.R.I.

#### ENTREVISTAS DE LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN PSICOLOGO (N)

Aún cuando en sus empresas no tienen contratado un Psicólogo, dos jefes de personal dijeron conocer el campo de acción de -

éste, cuatro reportaron medio conocerlo, y cuatro informaron no conocerlo.

Los que reportan conocer el campo de acción a medias únicamente saben que se dedican a la Selección y a la Capacitación y Adiestramiento.

Algunos de los entrevistados dijeron que el L.A.E., que el L. R.I., despachos, agencias y servicios especializados pueden desempeñar el trabajo de Relaciones Laborales.

Reportaron que la razón por la que no contratan a un Psicólogo en la generalidad de las veces es porque son empresas pequeñas y mencionaron que es inútil tener los servicios de este profesionista, otros aseguraron que no es necesario tener a un Psicólogo, ya que sin éste han funcionado satisfactoriamente. La ineficiencia es otra causa por la que no los contratan.

Como dato adicional tenemos que seis de los jefes de personal entrevistados, son L.A.E., dos son C.P. y los otros dos restantes son Ingenieros Químicos.

Por lo que respecta al análisis estadístico por medio de la comparación de las Varianzas, la diferencia de .25 que encontramos nos permite rechazar la  $H_0$  que planteó la no relación entre la actitud de los jefes de personal para la contratación de Psicólogos Laborales y el conocimiento que tienen del campo de acción de éstos en sus empresas. En cambio - - aceptamos la  $H_1$  pues las diferencias entre ambos grupos son significativas, así concluimos entonces, que sí existe relación entre la actitud de los jefes de personal para la contratación de Psicólogos Laborales y el conocimiento que tienen del campo de acción de éstos en sus empresas.

## CONCLUSIONES.

La actitud de aquellos ejecutivos que conocen el campo de acción del Psicólogo Laboral es más favorable que la de aquellos que lo desconocen.

Los Psicólogos Laborales son contratados más frecuentemente por aquellos Jefes de Personal que conocen la mayor parte de su campo de acción.

Los Jefes de Personal que tienen Psicólogo Laboral aseguran que éstos tienen poca visión de la realidad, pero a su vez dan muestras del desconocimiento que tienen de su campo de acción, dicho resultado entonces puede ser bastante cuestionable.

La mayoría de las empresas que no cuentan con Psicólogo del Trabajo dan respuestas que sugieren una actitud conformista quizá como una justificación ante nosotras de no necesitar Psicólogo.

Las empresas que desconocen el campo de acción del Psicólogo Laboral consideran la contratación de éste, más que una necesidad, un lujo que no todos se pueden dar.

En gran parte del ambiente laboral el Psicólogo del Trabajo tiene la imagen de un seleccionador y capacitador de personal únicamente; el cuestionamiento básico que se plantea es: ¿Quién ha creado esta imagen, todo el sector empresarial o él mismo con su actitud y poca proyección a otras áreas?.

Como resultado de lo anterior, existe un gran desconocimiento por parte de los ejecutivos de medianas y pequeñas empre-

sas principalmente, del campo de acción y posibilidades de mejoramiento del Psicólogo Laboral,

Los empresarios hablan y definen en ocasiones que un experto en Relaciones Humanas es el Psicólogo Laboral, pero dicha -- conceptualización no va de acuerdo con los hechos, creemos que seguramente se debe a la poca demostración de este profesionalista de su capacidad y competencia en esta área, o bien a la falta de oportunidades para demostrarlo.

Quienes han tenido contacto con los Psicólogos Laborales, -- muestran un marcado desacuerdo por el lenguaje de éstos, ya que en ocasiones utilizan términos poco entendibles por la generalidad de la población.

Un punto que deseamos tratar y sin duda de gran importancia es el de la difusión por parte del Psicólogo Laboral de su campo de acción, ya que hay muchos puestos que no son considerados como disponibles para que este profesionalista pueda actuar en las empresas, y él solamente es quien tiene en sus manos la posibilidad para el cambio de la imagen tan limitada que toda una sociedad tiene de él.

Una posible causa de catalogar al Psicólogo Laboral como poco ajustado al ambiente real según declaraciones hechas, es el tomar como normas a seguir ciegamente los instrumentos de medición existentes, cosa que lo limita, pues no se siente capaz de buscar, investigar o crear algo nuevo para mejorar.

Con los resultados obtenidos en el presente estudio nos atrevemos a refutar a Rosique Cañas (20) donde hace mención de la "participación activa" del Psicólogo en la Selección de Personal; más bien consideramos esto como un encajonamiento en el que se ha situado al profesionalista en cuestión. Por -

otro lado estamos de acuerdo, entre otras cosas, en que el Psicólogo Laboral requiere de mayores conocimientos administrativos, de la disonancia que se tiene de la imagen de éste con respecto a la realidad laboral y de la falta de conocimiento que hay del campo de acción del mismo.

En cuanto a las Hipótesis de trabajo aceptamos:

Que los ejecutivos que conocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud favorable hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.

Que los ejecutivos que desconocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud desfavorable --- hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.

De estas mismas Hipótesis rechazamos:

Que los ejecutivos que conocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud desfavorable hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.

Los ejecutivos que desconocen el campo de acción de los Psicólogos Laborales, presentan una actitud favorable hacia el trabajo que éstos desarrollan en sus empresas.

En cuanto a las Hipótesis de investigación, aceptamos:

Hi.- La actitud de los ejecutivos para contratar Psicólogos

Laborales difiere entre los que conocen y los que desconocen el campo de acción de este profesionista,

Por tanto, rechazamos:

Ho.- La actitud de los ejecutivos para contratar Psicólogos Laborales no difiere entre los que conocen y los que desconocen el campo de acción de este profesionista.

## COMENTARIOS

A futuras investigaciones sugerimos ahondar en el estancamiento del Psicólogo Laboral en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal y Capacitación y Adiestramiento, ya que podrían existir dos alternativas.

¿ Son los empresarios quienes lo han encajonado o él mismo se ha limitado en éstas dos áreas ?, si es así ¿ Porqué ?.

Sería interesante investigar si el desempeño laboral de los Psicólogos del Trabajo en Empresas Públicas, es limitado o contempla todas las áreas de desarrollo en las que puede ejercer, o bien si su desempeño es discordante con la preparación que tiene.

Estamos conscientes de que las investigaciones a gran escala requieren de aplicadores entrenados para los instrumentos de medición, pero a pesar de ello nos sentimos satisfechas con nuestro trabajo ya que a pesar de ser limitada la muestra seleccionada, nos permitió estar en contacto con la realidad de las empresas, según los comentarios de los empresarios.

A través de las conclusiones no pretendemos devaluar nuestra profesión al definir el encajonamiento del Psicólogo Laboral en áreas tan valiosas como son el Reclutamiento y Selección de Personal, así como la Capacitación y Adiestramiento, sino más bien pretendemos interesar a los compañeros en la necesidad de abarcar día a día aquellas áreas que competen a nuestra formación profesional y que son reconocidas como apropiadas a nuestro campo de acción.

BIBLIOGRAFIA.

1. ARIAS GALICIA , Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Trillas, México 1978.
2. BUREAU,  
Como controlar el ausentismo  
Serie Administración Dinámica Diana  
México 1977
3. CORTES BLANDO, Guadalupe  
Proyecciones y Tendencias del mercado laboral del  
Psicólogo del Trabajo.  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM 1979.
4. CRAIG, Robert  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal  
Diana, México 1982.
5. DAWES M. Robin  
Fundamentos y Técnicas de Medición de actitudes  
Limusa, México 1975.
6. GERARDO P.C. y MATEOS G.L.  
Consultoría externa en Psicología del Trabajo  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM 1980
7. GOMEZ ROBLEDA, Carlos  
La Psicología del Trabajo y sus realizaciones mexicanas  
Tesis Maestro en Psicología  
UNAM 1955
8. GOMEZ ROMERO, José  
El Método Experimental  
Harla, México 1983.
9. GRADOS, Jaime  
Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de  
Personal  
Facultad de Psicología  
UNAM. Generación 79 - 83
10. GRADOS E.J., BEUTELSPACHER O., y CASTRO. M.  
Calificación de Méritos  
Trillas, México 1980.

11. GELLERMAN, W., Saúl  
Motivación y Productividad  
Diana, México 1979.
12. HERNANDEZ LARA, Enrique  
Reclutamiento de Psicólogos a través del periódico  
Excelsior durante los años 56, 61, 66, 71, 76 y 81  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM 1983
13. LAFFITE, B., Ma. Eugenia  
Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación  
de Supervisores  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM, 1977.
14. MARROQUIN, Q.J.  
Capacitación a Trabajadores  
Gernika, México 1978.
15. MORALES, Ma. Luisa  
Psicometría Aplicada  
Trillas, México 1976
16. NIKITIN, P.  
Economía Política  
Mexicanos Unidos  
México 1977
17. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
Introducción al Estudio del Trabajo  
OIT, Ginebra 1980
18. QUIROZ, V.M. y SALAZAR G.J.  
Encuesta sobre procedimientos en selección  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM, 1977.
19. REYES PONCE, Agustín  
Administración de Empresas  
Limusa, México 1979.
20. REYES PONCE, Agustín  
Administración de Personal  
Sueldos y Salarios  
Limusa, México 1979.
21. REYES PONCE, Agustín  
El Análisis de Puestos  
Limusa México 1982

22. ROMERO BETANCOURT, Samuel  
Principios Fundamentales de la Administración de  
Empresas  
IEE, S.A., México 1980.
23. ROSIQUE CAÑAS, Jaime  
El Quehacer del Psicólogo del Trabajo  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM, 1983
24. RUIZ ALCANTAR, José Luis  
Psicología Industrial en el área metropolitana  
método y medios actuales  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM, 1973.
25. SUMMERS, Genef  
Medición de Actitudes  
Trillas, México 1976
26. VILLAGOMEZ, José Luis  
Historia y evolución de la selección técnica de  
personal en México  
Tesis Lic. en Psicología  
UNAM, 1975.
27. VROOM, V. y DECI E.  
Motivación y Alta Dirección  
Trillas, México 1979.

ANEXOS

1. CUESTIONARIO DE LA ESCALA PILOTO
2. CUESTIONARIO DE LA ESCALA DEFINITIVA
3. TEXTO DEL CAMPO DE ACCION DEL PSICOLOGO

ANEXO 1

ESCALA ACTITUDINAL PILOTO

AGRADECIENDO DE ANTEMANO LA COLABORACION PRESTADA A ESTE CUES  
TIONARIO, SIRVASE RESPONDER CON LA MAYOR VERACIDAD.

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE CADA ASEVERACION Y MARQUE  
CON UNA "X" EL INCISO QUE DEFINA SU OPINION CON RESPECTO A --  
ELLA, DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

- A.- TOTALMENTE DE ACUERDO
- B.- DE ACUERDO
- C.- ME ES INDIFERENTE O LO DESCONOZCO
- D.- EN DESACUERDO
- E.- TOTALMENTE EN DESACUERDO

	A	B	C	D	E
1.- La elaboración de cursos para los trabajadores puede ser realizada por un Psicólogo Laboral.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Los Psicólogos Laborales no saben solucionar satisfactoriamente las si- tuaciones conflictivas con el personal	( )	( )	( )	( )	( )
3. Los Psicólogos Laborales desconocen técnicas idóneas para el manejo del -- trabajo del personal.	( )	( )	( )	( )	( )
4. La mayoría de los Psicólogos Labora les tienen cuidado en su arreglo perso nal.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Los Psicólogos Laborales tratan de analizar psicológicamente la vida pri- vada de los que los rodean.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Aciertan los Psicólogos Laborales al creer que con sus técnicas se mejo- ran el manejo del personal.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Son incapaces los Psicólogos Labora les al tratar de solucionar los proble mas de Relaciones Humanas en las Empre sas.	( )	( )	( )	( )	( )

8. Los modismos que usan los Psicólogos Laborales al hablar son inadecuados para un profesionista, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
9. Los Psicólogos Laborales no aplican la preparación académica que tienen a situaciones reales. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
10. Las técnicas y herramientas usadas por los Psicólogos Laborales al seleccionar personal están acordes con la realidad. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
11. Los Psicólogos Laborales tratan de optimizar los Recursos Humanos mediante el análisis del comportamiento. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
12. Los Psicólogos Laborales desconocen como tener trato adecuado con los trabajadores a diferentes niveles. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
13. Los Psicólogos Laborales son eficientes para la capacitación en las empresas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
14. Los Psicólogos Laborales se visten de acuerdo con los requerimientos de su empleo. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
15. El trabajo de los Psicólogos Laborales dentro de las empresas es muy importante. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
16. Un Psicólogo Laboral es capaz de detectar las deficiencias de un trabajador en el desempeño de su puesto. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
17. La preparación de los Psicólogos Laborales es tan buena como la de cualquier otro profesionista. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
18. Están equivocados los Psicólogos Laborales al creer que con sus técnicas se mejora la organización del personal. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
19. Los Psicólogos Laborales dominan la forma de hablar a los obreros, empleados o ejecutivos, según sea el caso. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
20. La incompetencia de los Psicólogos Laborales se reduce a su poca experiencia más que al dominio de sus conocimientos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

21. El Psicólogo Laboral al expresarse .  
utiliza un lenguaje apropiado para el --  
grado de Licenciatura que posee. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
22. A los Psicólogos Laborales les gusta  
causar buena impresión en los que les ro  
dean. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
23. El trabajo de los Psicólogos Labora-  
les puede ser realizado por otros profes-  
ionistas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
24. Los Psicólogos Laborales adecuan su  
vocabulario al hablar a los trabajadores  
para un mejor entendimiento. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
25. La redacción de los Psicólogos Labo-  
rales posee muchas fallas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
26. Los Psicólogos Laborales no están ca  
pacitados para adiestrar al personal de  
las empresas dentro de sus puestos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
27. La instrumentación de cursos para --  
los trabajadores puede ser realizada por  
un Psicólogo Laboral. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
28. El Psicólogo Laboral carece de domi-  
nio práctico de los conocimientos que --  
posee. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
29. Los conocimientos que poseen los -  
Psicólogos Laborales no benefician en el  
aprovechamiento del trabajo del personal  
de las empresas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
30. Los Psicólogos Laborales al hablar -  
tratan de usar palabras complicadas para  
crearse una imagen de superioridad. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
31. Los Psicólogos Laborales tienen la  
misma experiencia que puede tener cual--  
quier otro profesionalista. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
32. El Psicólogo Laboral puede vestirse  
tan bien como cualquier otro profesiona-  
lis-  
ta. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
33. Los Psicólogos Laborales nunca bus--  
can catalogar a los trabajadores con de-  
sajustes mentales. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

34. Los Psicólogos Laborales al hablar se expresan con mucha deficiencia. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
35. En la Psicología del Trabajo al igual que en otro campo laboral hay profesionistas con gran experiencia. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
36. La puntualidad es un aspecto poco usual en la presentación del Psicólogo Laboral. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
37. Dedicarse al estudio de la conducta hace que los Psicólogos Laborales tengan una visión más desarrollada de los problemas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
38. El Psicólogo Laboral entrega sus trabajos puntualmente de manera habitual. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
39. Los Psicólogos Laborales están capacitados para seleccionar personal en las empresas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
40. La vestimenta de los Psicólogos Laborales deja mucho que desear. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
41. La Psicología Laboral da poca seguridad a los empresarios en su uso, porque sus profesionistas son de reciente creación. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
42. La poca experiencia de los Psicólogos Laborales los coloca en desventaja con relación a otros profesionistas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
43. La mayoría de los Psicólogos Laborales son puntuales en sus compromisos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
44. La evaluación de cursos para los trabajadores puede ser realizada por un Psicólogo Laboral. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
45. Con los conocimientos que poseen los Psicólogos se puede dar una mejor distribución del salario. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
46. El Psicólogo Laboral debería ser más explícito en los términos técnicos que utiliza para expresarse. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

47. La poca experiencia de los Psicólogos Laborales ocasiona errores frecuentes en el desempeño de su trabajo. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
48. Los Psicólogos Laborales atribuyen a todos los trabajadores desórdenes mentales. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
49. Los Psicólogos Laborales en relación a otros profesionistas, se encuentran en desventaja por su presentación personal. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
50. Cuando los Psicólogos Laborales den ejemplos de la aplicación práctica de sus conocimientos se les contratará más seguido. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
51. Tanto el Psicólogo Laboral como otro profesionista, van adquiriendo experiencia por su capacidad personal más que por la profesión que desempeña. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
52. Los Psicólogos Laborales limitan su experiencia principalmente a las reducidas prácticas escolares. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
53. El Administrador de Empresas debe ser modelo a seguir por los Psicólogos Laborales por su experiencia dentro de las Organizaciones. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
54. El aspecto de los Psicólogos Laborales es generalmente desaliñado. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
55. El vocabulario de los Psicólogos Laborales es tan bueno como el de cualquier otro profesionista. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
56. Los Psicólogos Laborales conocen técnicas para el mejoramiento del trabajo del personal. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

SI TIENE ALGUNA SUGERENCIA QUE HACER, SIRVASE ANOTARLA POR FAVOR:

---

---

---

ANEXO 2

ESCALA ACTITUDINAL

AGRADECIENDO DE ANTEMANO LA COLABORACION PRESTADA A ESTE CUESTIONARIO, SIRVASE RESPONDER CON LA MAYOR VERACIDAD.

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE CADA ASEVERACION Y MARQUE CON UNA "X" EL INCISO QUE DEFINA SU OPINION CON RESPECTO A ELLA, DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

- A.- TOTALMENTE DE ACUERDO
- B.- DE ACUERDO
- C.- ME ES INDIFFERENTE O LO DESCONOZCO
- D.- EN DESACUERDO
- E.- TOTALMENTE EN DESACUERDO

	A	B	C	D	E
1. Los Psicólogos Laborales desconocen técnicas idóneas para el manejo del personal.	( )	( )	( )	( )	( )
2. El Psicólogo Laboral debería ser más explícito en los términos técnicos que utiliza para expresarse.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Son incapaces los Psicólogos Laborales al tratar de solucionar los problemas de Relaciones Humanas en las empresas.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Los Psicólogos Laborales no aplican la preparación académica que tienen a situaciones reales.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Los Psicólogos Laborales tratan de optimizar los Recursos Humanos mediante el análisis del comportamiento.	( )	( )	( )	( )	( )
6. El Psicólogo Laboral al expresarse utiliza un lenguaje apropiado para el grado de Licenciatura que posee.	( )	( )	( )	( )	( )
7. La elaboración de cursos para los trabajadores puede ser realizada por un Psicólogo Laboral.	( )	( )	( )	( )	( )

8. Están equivocados los Psicólogos Laborales al creer que con sus técnicas se mejora la organización del personal. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
9. La preparación de los Psicólogos Laborales es tan buena como la de cualquier otro profesionalista. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
10. Los Psicólogos Laborales limitan su experiencia principalmente a las reducidas prácticas escolares. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
11. Los Psicólogos Laborales no están capacitados para adiestrar al personal de las empresas dentro de sus puestos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
12. Los Psicólogos Laborales conocen técnicas para el mejoramiento del trabajo del personal. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
13. La poca experiencia de los Psicólogos Laborales ocasiona errores frecuentes en el desempeño de su trabajo. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
14. La evaluación de cursos para los trabajadores puede ser realizada por un Psicólogo Laboral. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
15. Aciertan los Psicólogos laborales al creer que con sus técnicas se mejora el manejo del personal ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
16. Un Psicólogo Laboral es capaz de detectar las deficiencias de un trabajador en el desempeño de su puesto. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
17. Los Psicólogos Laborales al hablar tratan de utilizar palabras complicadas para crearse una imagen de superioridad. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
18. Los Psicólogos Laborales están capacitados para seleccionar personal en las empresas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
19. Los Psicólogos Laborales desconocen como tener trato adecuado con los trabajadores a diferentes niveles. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
20. Dedicarse al estudio de la conducta hace que los Psicólogos Laborales tengan una visión más desarrollada de los problemas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

21. La instrumentación de cursos para los trabajadores puede ser realizada por un Psicólogo Laboral, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

22. El Psicólogo Laboral carece de dominio práctico de los conocimientos que posee, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

23. Los Psicólogos Laborales dominan la forma de hablar a los obreros, empleados o ejecutivos, según sea el caso, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

24. Las técnicas y herramientas usadas por los Psicólogos Laborales al seleccionar personal están acordes con la realidad, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

25. Los Psicólogos Laborales no saben solucionar satisfactoriamente las situaciones conflictivas con el personal, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

26. El trabajo de los Psicólogos Laborales dentro de las empresas es muy importante, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

27. La incompetencia de los Psicólogos Laborales se reduce a su poca experiencia más que al dominio de sus conocimientos, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

28. Los Psicólogos Laborales son eficientes para la capacitación del personal de las empresas, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

29. Con los conocimientos que poseen los Psicólogos se puede dar una mejor distribución del salario, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

30. Los Psicólogos Laborales adecuan su vocabulario al hablar a los trabajadores para un mejor entendimiento, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

SI TIENE ALGUNA SUGERENCIA, SIRVASE ANOTARLA POR FAVOR:

---

---

---

### ANEXO 3

#### CAMPO DE ACCION DEL PSICOLOGO LABORAL

La Psicología Laboral en forma general, se encarga de la Selección y Colocación de Personal de trabajadores, el entrenamiento en las tareas que el trabajo específico implique y los problemas de Relación Humanas.

El trabajador desempeña un importante papel en esta área; en el reconocimiento de la complejidad que existe entre la relación de trabajo u oficio del empleado y muchos aspectos de su vida. Tanto su vida social como personal están supeditadas a su actividad específica en muchas formas, y viceversa. Sus sentimientos hacia sus objetivos sociales y personales forman parte del papel que desempeña en el campo laboral.

Los factores humanos llevan al incremento de trabajo, y a la obtención de los objetivos finales de la producción, por tal motivo, las empresas suelen comportarse recíprocamente con el trabajador. Así pues, atienden acuciosa y constantemente la adaptación de las necesidades y habilidades del trabajador a sus tareas.

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área Laboral es sumamente valiosa en campos tales como:

- Relaciones Humanas
- Análisis y Valuación de Puestos.
- Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal
- Capacitación y Adiestramiento
- Medidas de Higiene y Seguridad
- Calificación de Méritos
- Sueldos y Salarios
- Sistemas de Comunicación
- Programas para reducir el ausentismo
- Programación de Ambientes Laborales
- Programas Motivacionales

El Psicólogo Laboral no solo mide el esfuerzo de la actividad humana, sino debe conocer algunos factores de los trabajadores, como son: los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, adaptación al medio circundante, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

La Psicología del Trabajo utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y actitudes, desarrollar las aptitudes y moti-

vacación, encontrar causas de conflicto y frustración estableciendo programas para la reducción de éstos. Además adapta e integra mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

El Análisis de Puestos sirve para que el trabajador conozca en forma objetiva las condiciones para desarrollar su trabajo, con esto la empresa no sufrirá pérdidas, sino beneficios socioeconómicos. También son de gran ayuda en la Selección de Personal, para fijar programas adecuados de Capacitación y Adiestramiento, para la seguridad en el trabajo, para la calificación de méritos.

La finalidad de la Valuación de Puestos, es el proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema de salarios racional.

El Reclutamiento y Selección de Personal como procedimiento científico se utiliza para encontrar a las personas idóneas para cubrir las vacantes existentes. El Psicólogo, basándose en el análisis de puestos determina el perfil psicológico que debe reunir el candidato para cubrir el puesto. Utilizan medios y fuentes de reclutamiento, realiza entrevistas, evaluaciones técnicas mediante instrumentos que él mismo diseñará. Valora la capacidad intelectual y emocional del aspirante utilizando Baterías Psicológicas, también está capacitado para realizar encuestas socioeconómicas.

En las Empresas la Capacitación y Adiestramiento tiene cada vez mayor importancia, ya que las consideran determinantes para preparar a sus empleados para un mejor desempeño de las actividades que realiza. El Psicólogo realiza una detección de las necesidades reales que tiene la empresa para el entrenamiento. Formula objetivos y programa el curso. Utiliza técnicas y materiales didácticos para la enseñanza - aprendizaje. Determina el costo, tiempo y lugar donde se llevará a cabo el programa. Además formula el tipo de evaluación necesario para conocer el avance y logro de las metas fijadas.

En cuanto a la Higiene y Seguridad el Psicólogo basándose en el Análisis de Puestos, formula programas para proteger al trabajador, dándoles a conocer los cuidados que deben tener con la herramienta y/o maquinaria que utiliza en sus labores. También toca aspectos de higiene mental que ayudarán al trabajador para un mejor desembolbamiento familiar, social y laboral.

Para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados -

dentro de la empresa se realiza la Calificación de Méritos - donde el Psicólogo identifica las cualidades, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo. La empresa se beneficia porque tiene un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal, Al trabajador le ayuda a conocer el desempeño de su trabajo para saber que aspecto debe corregir o perfeccionar.

Este profesionista está capacitado para realizar gráficas líneas de salarios para establecer una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los puestos, y los aumentos de salarios. También programa encuestas de salarios para determinar el vínculo que existe entre la estructura de salarios de una empresa y las de otras que pueden tener influencia sobre ella. Formula incentivos para cada trabajador así como ascensos y promociones, subsidios familiares, prestaciones y participación de utilidades.

Sistemas de comunicación en los que el Psicólogo Laboral va a fomentar la transmisión de información entre supervisores, trabajadores, ejecutivos, etc., siendo un moderador que controle situaciones conflictivas entre ellos y propicie una comunicación abierta. Dicha comunicación va a optimizar el logro de los objetivos en la empresa, pues periódicamente van a existir pláticas entre empleados y supervisores, supervisores y jefe, etc., para tratar las deficiencias, logros y estrategias más adecuadas a seguir.

El Psicólogo Laboral establece programas para reducir el ausentismo ya que el daño que causa esto trasciende en factores socioeconómicos para la empresa.

La programación de ambientes laborales la utiliza el Psicólogo para investigar y reducir tiempos improductivos, así como para simplificar el trabajo e idear métodos más económicos - de hacerlo.

El objetivo principal de los programas motivacionales se aboca a la planeación de ambientes laborales recompensantes para los trabajadores estimulándolos hacia la superación y alcance de nuevos objetivos.

Al dedicarse al estudio de la conducta humana el Psicólogo Laboral, en resumen, puede ayudar para que el trabajador obtenga la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación, mediante la satisfacción en el trabajo desarrollado, redundando ésto en beneficio de la empresa.