

6  
2FS



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores  
Zaragoza

“ PROPUESTA PARA UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN  
LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DEL D. I. F. ”

Informe Final del Servicio Social

Que para obtener el Título de :

**LIC. EN PSICOLOGIA**

P r e s e n t a :

**Mireya Elizabeth García Torres**

Asesor: Lic. Ricardo Meza Trejo

1 9 9 3

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

## INTRODUCCION

El Psicólogo que trabaja en un ámbito industrial puede ver se llamado, en el curso de un mismo día, a administrar pruebas, asistir a conferencias sobre instrucción, reclutar personal, ve rificar la eficacia de una nueva técnica, etc.. Esta no es de ninguna manera una lista exhaustiva de sus funciones; presenta apenas un ejemplo del campo de acción del psicólogo en el ámbito de las organizaciones -sector público o privado-.

Los capítulos de esta investigación están destinados a pro porcionar una panorámica de los servicios psicológicos disponibles para las organizaciones, el empleo de los psicólogos y de las técnicas que utilizan.

Hemos dividido el trabajo en dos grandes partes:

La primera, comprende la división en áreas de la Psicología: Laboral y Organizacional y todos aquellos principios y técnicas que están inmersos en ellas. Así analizamos:

- a) Antecedentes históricos y nacionales de la psicología Laboral; dentro del cual mencionamos el inicio de las actividades de la misma, la cual recibe este nombre gracias a la publicación de Munsterberg (1913): Psicología y Eficiencia Industrial. También el auge que tuvo como disciplina des--

pués de la Segunda Guerra Mundial. Además, es importante comentar que a pesar de que México no podía considerarse dentro de los países altamente industrializados, el Banco de México en el año de 1942 inicia la Selección de personal. Este fue el principio de la psicología Laboral en -- nuestro país y hasta la fecha, gracias al desarrollo empresarial evidente por la modernización de las instituciones, esta área ha ido en aumento, ya que toda organización requiere de las técnicas psicolaborales de estos especialistas -psicólogos laborales-.

- b) Elementos de la Psicología Laboral, mencionando los principios y técnicas de reclutamiento y selección; todas las reglas sobre capacitación y formación del personal.
- c) Elementos de la psicología Organizacional, tocando temas tales como motivación, liderazgo, las condiciones del funcionamiento efectivo del grupo y el cambio de organizaciones (desarrollo organizacional) entre otros, y
- d) Teoría de sistemas.

Estos dos últimos puntos con el fin de apoyar teóricamente la propuesta de un Diagnóstico Organizacional en la Dirección de Recursos Humanos del D.I.F. mediante el "Modelo DORREG", creado por el Dr. Rodolfo E. Gutiérrez Martínez, reconocido es-

pecialista en procesos organizacionales, con estudios de posgrado y doctorado en Francia y miembro del Sistema Nacional de Investigadores en México. Este modelo ha demostrado su utilidad - en el diagnóstico de organizaciones tanto del sector público como de la iniciativa privada e incluso se ha manejado con éxito para diagnosticar necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Además, la creciente complejidad en las organizaciones ha puesto de manifiesto la necesidad de utilizar instrumentos de diagnóstico organizacional para evaluar objetivamente el estado actual de funcionamiento de los sistemas y de esta manera facilitar la toma de decisiones y la instrumentación de las intervenciones.

La segunda parte comprende las actividades realizadas durante la prestación del Servicio social. En este apartado analizamos la importancia que se le da a éste y la situación real -- del pasante, el cual cuenta con una formación escolar predominantemente teórica, con buen entrenamiento intelectual, y preparado para el aprendizaje técnico que le va a proporcionar el conocimiento directo de los problemas que resolverá en la práctica, pero la experiencia sólo la tendrá en el campo laboral.

Finalmente, considerando de vital importancia el desarrollo que ha tenido el psicólogo en las organizaciones como porta

dor de nuevas técnicas, fue el principal motivo para la realización de esta investigación. Cabe mencionar que dicho trabajo -- servirá como marco de referencia para estudios posteriores sobre el tema.

C A P I T U L O

I

## I. RESEÑA HISTORICA DE LA PSICOLOGIA LABORAL

Si bien, en consecuencia, todas las ramas de la Psicología son jóvenes, probablemente la más joven de todas sea la Psicología Laboral. Resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad. La que más razonablemente puede asignarse a la -- formulación de dicha especialización, dentro del cuadro más amplio de la Psicología General, es la de 1913, cuando se publicó "Psicología y Eficiencia Industrial" de Hugo Munsterberg.

"La eficiencia, según se definía ahí, implicaba los -- conceptos duales de rendimiento o productividad como -- una función de la contribución o esfuerzo" (Munster-- berg, 1913). <sup>1</sup>

Este libro despertó poco interés; fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, la que marcó el nacimiento de la Psicología Laboral como una -- disciplina de suma importancia y utilidad.

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica -- proliferación de las actividades de la Psicología Laboral, la -- cual evidencia por primera vez, a nivel mundial y sin discusión su vigoroso desarrollo tecnológico y su utilidad en la resolu--

1) Hugo Munsterberg. The Psychology of Industrial Efficiency - (Houghton Mifflin company, 1913).

ción de los problemas que presenta la fuerza de trabajo, al aplicarse la selección y capacitación de los reclutas del ejército estadounidense.

Lo importante de la Psicología era su capacidad para identificar repertorios, desarrollar e incrementar habilidades, así como asesorar a los administradores acerca del comportamiento de los trabajadores.

Así pues, Schultz (1985)<sup>2</sup> muestra cómo las aportaciones de los primeros psicólogos laborales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de Psicología Laboral, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado, entre otras.

El campo de la psicología Laboral se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Se les llama estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne (Illinois); estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

Los resultados principales de estos experimentos, pueden -

2) Schultz, Duane P. Psicología Industrial. ed. Interamericana, 1985.

sintetizarse así, en la opinión de algunos de los investigadores:

"se han establecido relaciones de confianza entre las obreras y de cohesión en su grupo, hasta el punto de que, prácticamente no tenemos ya necesidad de controlarlas ni de estimularlas: se puede estar seguro de que trabajan lo mejor que pueden" (Reyes Ponce, 1971).<sup>3</sup>

Este estudio de investigación abrió nuevos campos de exploración (que fueron examinados durante más de 10 años) en factores como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas.

La segunda guerra mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico. La principal contribución, lo mismo que en la Primera Guerra Mundial, consistió en aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio.

El período de la posguerra es testigo de un desarrollo continuo de la Psicología Laboral en todos los campos antes mencionados -selección y clasificación del personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, dirección, --

3) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. ed. Lima, 1991, p. 32.

psicología de las organizaciones y psicología de la ingeniería-. De éstos, las últimas tres son probablemente las que llamaron - más la atención de los investigadores posteriores.

"Schultz (1985) <sup>4</sup> establece cómo la importancia concedida a las variables organizacionales reviste tanta - trascendencia, que en 1970 la División de Psicología- Industrial de la American Psychological Association - (Asociación Estadounidense de Psicología) cambió su - nombre por el de División de Psicología Industrial y- Organizacional, con objeto de incorporar las nuevas - tendencias. En efecto, esta disciplina a veces recibe el nombre de psicología Industrial - Organizacional. - La designación de Psicología Industrial todavía puede utilizarse a condición de que se admita que engloba - también a la Psicología Organizacional".

Por lo lo que se considera indispensable hacer una clara- distinción entre Psicología Organizacional y Psicología Labo-- ral, tomando en cuenta las definiciones dadas por Siegel - - - (1980). <sup>5</sup>

"La Psicología Organizacional incluye funciones y pro

- 4) Schultz, Duane: Psicología Industrial.
- 5) Siegel, Laurence. Psicología de las Organizaciones Indus-- triales. México: C.E.C.S.A., 1980, p. 322.

cesos que definen la atmósfera sociopsicológica del trabajo. Pocas personas trabajan solas; casi todas lo hacen en grupos pequeños como el equipo o unidad que labora en una línea de montaje o el departamento de una cooperación. Por lo que, la Psicología Organizacional es el estudio del comportamiento de los miembros, tanto en la forma en que influye como en la que es influido por esa organización".

Como vemos, esta definición, intencionalmente amplia, refleja el amplio ámbito de actividades en este campo. Los psicólogos organizacionales estudian temas tales como la satisfacción con el trabajo, la motivación, las condiciones del funcionamiento efectivo del grupo, la dirección y el cambio de organizaciones.

A diferencia de ésta:

"La Psicología Laboral se refiere a la selección, colocación y entrenamiento del empleado. Así, el objetivo fundamental de los programas de personal en la industria es el de utilizar mejor las capacidades e intereses específicos de los empleados. Cada individuo tiene un patrón único de habilidades y una historia de experiencias, las cuales son consideradas antes de

contratar a un nuevo empleado".<sup>6</sup>

Es importante aclarar que para Siegel psicología Laboral - equivale a lo que denomina Psicología del Personal, ya que para él, todo lo que necesita el Psicólogo Laboral dentro de esta -- área es desarrollar técnicas para la selección o entrenamiento- de empleados, de mejorar el ambiente del trabajo, de desarro--- llar procedimientos de promoción o de cualquier otra cosa en el personal de toda empresa.

Así el problema fundamental de la Psicología Laboral es de naturaleza previsor. El patrón necesita saber de antemano, - - cuál entre varios candidatos será, si es contratado, más efi--- ciente como empleado. Necesita además, que se le guíe en la co- locación de los empleados para utilizar mejor sus habilidades, - su capacidad, sus conocimientos y sus características persona-- les.

De tal manera que, la Psicología Laboral es, ante todo, -- una ciencia aplicada. Sirve a la vida del trabajo, aporta lo ne- cesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes para que el esfuerzo laboral no contradiga las exigencias y normas del - trato humano y conceda un alto grado de satisfacción.

6) Ibid, 403.

Russel (1976) <sup>7</sup> menciona que la misión de la Psicología Laboral comprende tres aspectos, que no pueden -- ser considerados independientes. Siguiendo un orden -- sistemático, lo primero es concebir y ordenar el trabajo psico-culturalmente y entenderlo desde el punto de vista de la condición humana. El paso a la ciencia aplicada se realizará al estudiar psicológicamente el proceso del trabajo, teniendo en cuenta la posición -- del hombre en su mundo circundante, las leyes psicológicas que actúan sobre éste y su influencia sobre -- aquél. Finalmente, tiene lugar la aplicación de estos conocimientos, que se realiza ante una determinada situación de trabajo planteada y se referirá a las relaciones mutuas de los hombres inmersos en ella y a las tareas concretas del trabajo.

Sin embargo, la Psicología Laboral tiene fundamentalmente una misión. Se dirige a quienes se ocupan de los problemas de personal y a su formación en las empresas, a planificadores laborales y a quienes crean medio de trabajo, a ingenieros de seguridad y responsables sociales, a los departamentos encargados de salarios, reclamaciones, ascensos, consejos, y sobre todo, a

7) Russel, Arnulf. Psicología del Trabajo. Madrid: ed. Morata, 1975, pp. 19 - 24.

los patronos y directores de la empresa. A éstos incumbe aceptar los consejos de la psicología Laboral y llevarlos a cabo.

## 1.1 ANTECEDENTES NACIONALES

En el inciso anterior se describieron los acontecimientos históricos más importantes que han contribuido al desarrollo de la psicología laboral a través del tiempo y que han tenido gran influencia en países altamente industrializados. Aunque México no podía considerarse dentro del grupo de estos países, en él - la psicología laboral siguió una trayectoria en la cual, a pesar del desenvolvimiento antes señalado, no había llegado a alcanzar la evolución y el reconocimiento debidos, aunque si se trató de impulsarla.

Como primer antecedente en México tenemos, que, al reinaugurarse la Universidad en 1910, la Escuela de Altos Estudios invita al entonces ya famoso John Dewey a impartir un curso que versa sobre Psicología Social, que posteriormente fue fundamento del texto del mismo nombre.

En 1923 se funda un Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, que inicia con el test de Binnet - la primera adaptación nacional, aplicándose éste a los postulados tanto en algunas empresas gubernamentales como en escuelas.

En 1925 dentro del desarrollo de la psicología industrial - Nacional, el Dr. José Gómez Robleda se ha destacado como uno de los investigadores que más ha contribuido a este fin, mediante-

la formulación de pruebas mentales de Eficiencia, Distracción -- atención, Sugestión, Percepción, Memoria, Imaginación, Habilidad Intelectual, sentido de Espacio y Tiempo; mismas que han sido modificadas para examinar aspectos de personalidad. Asimismo efectuó estudios importantes respecto a la Psicopatología del mexicano, además de haber propuesto un sinnúmero de maniobras psicológicas de índole exploratorio, las cuales se han empleado en investigaciones y prácticas.

política de desarrollo económico (1938 - 1940). Se inicia en el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas. Esta política favoreció la expansión del sistema económico gracias a la inversión de grandes empresas transnacionales y del sector privado. Es en este período donde se constituye la mayor parte de la planta productiva del país, en él se generan necesidades de recursos humanos calificados y especializados, así como diversos instrumentos para aplicarse en la industria. Como consecuencia inmediata se importa tecnología administrativa, industrial e instrumentos psicotécnicos que aun sin estandarizar se aplican en nuestro medio para la selección de personal para el trabajo.

En el año de 1942 y con el objetivo esencial de establecer un medio preventivo de hechos antisociales como son el fraude y el robo, y para el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores; el Banco de México, inicia la selección

de personal constituida por tres procedimientos técnicos que --  
son: examen médico, examen psicotécnico y encuesta social diri-  
gido en aquel entonces por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón.<sup>8</sup>

En este mismo año, en el Hospital Colonia de los Ferroca--  
riles Nacionales de México, se crea el Departamento de Servi--  
cios de Prevención de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Me-  
dicina psicosomática; estando al frente el Dr. Alfonso Millán,-  
quien en coordinación con la psicóloga Matilde Lemberger desem-  
peñan las funciones de: Consultores de Capacitación, Inadapta--  
ción, Investigaciones sobre métodos y ambientes de trabajo, Ac-  
cidentes, Prevención, Educación Psicológica del Individuo y Se-  
lección de Personal. Esta última tenía la finalidad de seleccio-  
nar y contratar personal que no fuera dañino, tanto para el pú-  
blico como para la empresa; a cada candidato se le sometía a lo  
siguiente:

- a) Examen médico
- b) Examen psicológico
- c) Pruebas fisiológicas (visión, audición y tiempo -  
de reacción)
- d) Cronaxia de los cuatro miembros

8) Altirriya Gándara, Celia Isabel. La Psicología del Trabajo-  
aplicable al análisis y valuación de puestos. UNAM: 1990.

En 1943 en el Banco de Comercio se realiza la selección -- técnica de su personal bajo la dirección del Dr. Germán Herrera y con técnicas y procedimientos similares al Banco de México.

En 1944, el Banco de Comercio inicia planes de selección - de personal, los cuales se amplian hasta la evaluación y análisis de puestos; así como también a otras investigaciones espe-- ciales.

Al mismo tiempo, la empresa de Teléfonos de México, S.A. - inicia la aplicación de exámenes de admisión y para el ascenso de sus empleados por el Ing. David Mehel. Las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias que se requere-- rían para el puesto en una batería que comprendía tests de criterio, percepción visual y auditiva, concentración y memoria de datos, coordinación de números y nombres. También en esta empre-- sa funcionó desde 1938 una escuela tecnológica que además de -- proporcionar a sus trabajadores una enseñanza básica en telefo-- nía contribuía enormemente en su capacitación.

En 1950 nace el Instituto de Personal, A.C., institución - privada que crea una oficina de servicios técnicos especializa-- dos en nuestro país. Su objetivo esencial de trabajo era incre-- mentar la aplicación de técnicas de administración de personal. sus fundadores fueron el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francis-- co Garza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivero Borell.

Incluyeron en sus servicios el análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias y asesorías sobre organización de personal y problemas derivados del trabajo. Los procedimientos psicotécnicos que emplearon fueron los mismos del Banco de México modificados y enriquecidos con otros tests.

Los procedimientos que seguía este instituto para realizar la selección eran:

- a) Entrevista inicial
- b) Aplicación de pruebas psicológicas
- c) Filiación
- d) Exámenes médicos de Laboratorio y Gabinete
- e) Investigación socioeconómica y,
- f) Antecedentes penales

La variedad de operaciones que se desarrollaron, propició el surgimiento de nuevos psicólogos, entre los que tenemos al Lic. Mario Cicero, Lic. Gabriel Galvez, Lic. Luz María Espíndola y el Sr. Alexander Clover quien efectuó en el Banco de Comercio uno de los primeros estudios acerca del análisis de puestos en México.

La Comisión Federal de Electricidad a través de su unidad de Encuestas y servicios Sociales, realiza de acuerdo a su objetivo principal la aplicación de exámenes de selección y promoción de personal, bajo la dirección de la Sra. María Elena Sala

zar Mallen, quien con la colaboración de algunos psicólogos - efectuaron funciones de investigación en psicometría y selección de personal, además de la adaptación de los tests; Army -- Betha, Dominos, Waiss y Barranquilla; para lo cual contó con el asesoramiento técnico del Dr. Luis Lara Tapia, Sara Margarita Zendejas y el Dr. Rogelio Díaz Guerrero. Estos acontecimientos fueron a fines de 1950 y principios de la década de los sesentas, dando como consecuencia el surgimiento de la psicología industrial en el sector público.

Con respecto a la adaptación nacional de pruebas, también intervino: Serafín Mercado Domenech, Angel San Román, Roberto Fernández Borbolla, Carmen Moncada Ivar, Elena López Ruíz y María Eugenia Rivera Barrera -todos ellos psicólogos-.

En el año de 1964 se incrementa el número de unidades de selección de personal, tanto en Secretarías de Estado como en Empresas Paraestatales, provocado ésto por el cambio de Gobierno y el ejemplo de la Comisión Federal de Electricidad. En estas unidades tuvieron oportunidad de prestar sus servicios psicólogos egresados de la U.N.A.M., de la Universidad Iberoamericana y otras instituciones en las cuales se impartían en grado mínimo materias de psicología industrial.

Durante el período de 1960 - 1970, sigue existiendo en forma creciente la necesidad de un servicio profesional de recluta

miento y selección de personal, para aquellas empresas cuyos re cursos financieros no les permiten crear y mantener unidades -- propias dedicadas a este fin. Por tal razón durante esta época surgen algunos despachos que cumplen con esta demanda. Entre -- ellos podemos mencionar los siguientes: "Consultores en Relacion es Industriales", "Psicología Aplicada", "Haron Shore y Asociad os", "Aranda y Asociados", "Dando, S.A." y "psicología Técnica Aplicada".

Estos despachos, día con día, fueron proporcionando asesoria y servicio a un mayor número de empresas. Con el tiempo intervienen también en la resolución de problemas de personal, ex tendiendo sus actividades a las de capacitación, adiestramiento, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, pro gramas de planificación de personal, mercadotecnia, inducción - de personal, administración y programación de incentivos, inves tiguación hombre - máquina, asesorías en desarrollo organizacio-- nal, publicidad, etc.. Toda esta participación dió origen a que en México se percibiera la utilidad del psicólogo a través de - sus técnicas.

De acuerdo a la importancia que el psicólogo había adquiri do, las organizaciones empezaron a requerir de la constante co- laboración de éstos, ya que se habían percatado de los benefi-- cios que podían obtener a través de sus conocimientos.

En esta misma época la psicología Laboral amplió su campo de acción impartiendo cursos, conferencias y asesorías a diferentes empresas e instituciones, tanto en la capital como en -- otras entidades; con esto se abrió la contratación a psicólogos en organizaciones tales como: Hylsa, Sytsa, Grupo Industrial -- Saltillo, Cervecería Cuauhtémoc, etc.; las cuales se encuentran ubicadas en las ciudades de Monterrey, Guadalajara, Saltillo y Puebla.

En Puebla en el año de 1969 se crea el primer despacho de aquella entidad que proporciona servicios psicológicos y el -- cual es denominado "Asociación de psicólogos al servicio de la Industria y el Comercio". En él ofrecen sus servicios los psicólogos: Porfirio Berriel, María del Carmen Jiménez, Elsa Balcazar, María Guadalupe Rodríguez de Bermúdez y Donald A. Bermúdez Ramírez.

A través del progreso que ha obtenido la psicología dentro del sector público, se ha logrado que el psicólogo sea reconocido como un elemento importante y útil dentro de la rama laboral. Este impulso se debió a que profesionales con conocimientos administrativos ocuparan puestos de dirección.

Así, en las décadas de los 70s y 80s, la Psicología Laboral ha ido en aumento, gracias a la expansión que ha tenido a través de Congresos, cursos de Posgrados y Universidades que im

parten psicología; esto debido a que el desarrollo empresarial-evidente por la modernización de las instituciones no sólo en - los procesos tecnológicos y materiales sino también en sus funciones administrativas requiere de las técnicas psicolaborales- de estos especialistas -psicólogos laborales-.

C A P I T U L O

II

## II. PSICOLOGIA LABORAL

### ANALISIS DE PUESTOS

No es casual que la técnica de "análisis de puestos" aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de Administración de Recursos Humanos es el Análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, inducción, capacitación, base de la planeación de los recursos humanos.

¿Por qué es importante el Análisis de puestos?. Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamen-

tos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre con-  
cretarán dichas labores a nivel de cada puesto. Ahora bien, el  
desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que  
tienen que ser cubiertos.

Por lo que, "el Análisis de puestos es el procedimien-  
to a través del cual se determinan los deberes y la -  
naturaleza de las posiciones y los tipos de personas-  
(en términos de capacidad y experiencia), que deben -  
ser contratadas para ocuparlas" (Wayne, 1978).<sup>1</sup>

Para Reyes Ponce (1990)<sup>2</sup> la técnica conocida con el-  
nombre de "Análisis de puestos" responde a una urgen-  
te necesidad de las empresas: Para organizar eficaz-  
mente los trabajos de éstas, es indispensable conocer  
con toda precisión "lo que cada trabajador hace "y" -  
las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

Es innegable que para ambos autores el "Análisis de Pues-  
tos" proporciona datos sobre los requerimientos del puesto, que  
más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del --  
puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del --  
puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

- 1) Wayne Cascio. Applied Psychology in Personnel Management --  
Reston, Va: Reston, 1978, p. 132.
- 2) Reyes Ponce, Agustín. El análisis de puestos. ed. Limusa, -  
1990, p. 13.

Por ello es importante examinar las características de cada -- puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para de-- sempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor -- que efectuar un análisis del mismo.

Así, podríamos definir éste como "el conjunto de ope raciones, cualidades, responsabilidades y condicio-- nes que forman una unidad de trabajo específica e im personal" (Reyes Ponce, 1990, Grados, 1988; Arias, - 1973). <sup>3</sup>

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que éste no sólo está formado por una serie de actividades - materiales y tangibles, sino que existe también un conjunto de- factores que son más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador pa- ra realizar adecuadamente su trabajo.

Por tal motivo, se expondrán los seis pasos que plantea -- Dessler (1988) <sup>4</sup> para realizar un análisis de puesto. Lo ante--

- 3) Ibid., p. 16; Grados Espinoza, Jaime A. Inducción, Recluta- miento y Selección. México: El Manual Moderno, 1988, p. 118; Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Trillas, 1973. p. 177.
- 4) Dessler, Gary. Administración de Personal México: Prentice- Hall, 1988, pp. 89 - 91.

rior por considerar que plantea dentro de éstos una recopilación metódica de los datos que nos interesan, de la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica, y la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática.

Los seis pasos son:

Paso 1. Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.

Existen métodos diversos para recabar datos para el análisis del puesto:

- a) La entrevista: existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar. Entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.
- b) Cuestionarios. Pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describen sus deberes y responsabilidades relacionados con su posición. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Por otro lado, puede ser abierto y sólo pedir al empleado que "describa las actividades

des principales de su puesto". En la práctica, el mejor cuestionario por lo general está a la mitad de estos dos extremos.

- c) Observación directa. Es muy útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador; es necesario alentar al trabajador a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado.

Paso 2. Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización.

Paso 3. Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Paso 4. Reunir información del análisis del puesto. Analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las condiciones de trabajo y los requerimientos-humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo).

Paso 5. Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y -- funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

Paso 6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo -- tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad (elementos objetivos). La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo (elementos subjetivos), y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

De esta manera, el Análisis del puesto proporciona datos-

sobre lo que representa el puesto : los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades.

Además, las aportaciones que brinda el Análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, el departamento de personal y los trabajadores.

A continuación se señalan los más importantes:

- Para la empresa.
  - a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
  - b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
  - c) Sirve de base para la promoción y ascenso.
  - d) Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Para el departamento de Recursos Humanos.
  - a) La orienta en la selección de personal.
  - b) permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
  - c) Lo ayuda a establecer adecuados programas de adiestramiento.
  - d) Le informa para la valuación de puestos.
  - e) Lo orienta para efectuar estudios de calificación de méritos.

- Para el trabajador.

- a) Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala sus responsabilidades con claridad.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se ejemplificará el - Análisis de puestos Ordinarios y de Altos Ejecutivos.

El Análisis de puestos Ordinarios.

De acuerdo con Grados y Reyes Ponce el Análisis de puesto- es el siguiente:

Descripción del puesto. Informe sobre el contenido del - - puesto con base, esencialmente, en las funciones que éste com- - prende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

1. Descripción encabezado (ficha de identificación).
2. Descripción genérica.
3. Descripción específica.

Descripción encabezado.

- a) Título del puesto.
- b) Clave: número en que se encuentra el puesto en el ar- - chivo correspondiente.
- c) Categoría: rango que se le otorga de acuerdo con lo - - que establezca la empresa de que se trate: nivel ejecu - tivo, mando intermedio y nivel operativo.
- d) Horario: incluye la hora de entrada y la de salida.
- e) Sueldo asignado al puesto.

- f) Ubicación del puesto: se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa.
- g) Jerarquía y contactos.
- h) Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

Descripción genérica.

- a) Actividades del puesto.
- b) Objetivo básico de éste.

Descripción específica.

Descripción detallada de las operaciones que se realizan - en un puesto determinado, incluyendo los siguientes puntos:

- a) Actividades diarias.
- b) Actividades periódicas.
- c) Actividades eventuales.
- d) Accesorios del puesto. Comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado.

Especificación del puesto. Consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el - - puesto.

- a) Habilidad: Física (entrenamiento, destreza, agilidad, rapidez)
- Mental (escolaridad, experiencia, criterio, iniciativa, conocimientos, capaci--

dad de expresión).

b) Responsabilidad.

c) Esfuerzo: Físico (fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico, postura).

Mental (atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo).

d) Condiciones físicas: del medio en que se realiza el -- trabajo.

1. Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, -- ruidos, limpieza, espacio.

2. Riesgos: contraer enfermedades, sufrir accidentes.

Otros requisitos del puesto: algunos de ellos dependen de políticas de la empresa. En general, se refieren a condiciones de tipo físico que necesite el sujeto para cubrir el puesto.

- edad
- estatura
- sexo
- peso
- estado civil
- disponibilidad para viajar .
- presentación
- nacionalidad

## El Análisis de puestos de Altos Ejecutivos.

Realizar el Análisis de puesto de un alto ejecutivo no es lo mismo que hacer un Análisis de puesto de un empleado o trabajador cualquiera. Su elaboración presenta problemas específicos que Grados y Reyes ponce analizan.

- Primer problema: la adaptación de hombre y puesto.

Tener en consideración el principio administrativo de "el hombre adecuado para el puesto adecuado", ya que parece ser que un análisis limitaría al jefe la facilidad para actuar en forma eficiente.

- Segundo problema: conjunción de varios puestos en un sólo-hombre.

Con frecuencia, sobre todo en empresas de pequeña o mediana magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos o realiza en forma permanente ciertas funciones que de hecho no corresponden a su puesto.

En estos casos, en un mismo análisis hay que contemplar -- las diversas funciones y hacer una descripción según la naturaleza de cada una de ellas.

- Tercer problema: confusión de funciones y jerarquías.

Suele ocurrir que existen puestos con las mismas o muy parecidas funciones y difieren sólo en el nivel jerárquico.

La aplicación de las reglas de la administración general - sobre funciones y jerarquías, ayudará a resolver el problema.

Qué debe contener el Análisis de puesto de un Alto Ejecutivo.

Evidentemente este Análisis, aunque sigue los lineamientos de un análisis en general, requiere una estructura absolutamente específica y distinta de la de los Análisis Ordinarios.

1. Título del puesto. Debe estar perfectamente bien determinado dentro del sistema de la empresa.
2. posición en la estructura de la empresa. Fijar cuidadosamente la posición jerárquica.
3. Deberes generales. Para formular esta definición, ayuda el preguntarse:
  - ¿qué función lleva ese puesto en la empresa?
  - ¿qué misión específica es la que se le tiene encomendada?
  - ¿qué espera la empresa de su trabajo?
  - ¿qué razones justifican la posición jerárquica que se le ha otorgado dentro de la organización?
4. Funciones básicas. Tanto las funciones que directamente vigila en sus subordinados o en otros niveles, como aquellas que sólo lleva a cabo indirectamente a través de éstos, cuidando de indicar tal circunstancia.

5. Descripción específica. Habrá que distinguir las actividades diarias de las periódicas y de las eventuales, así como valorar en tiempo las dos últimas.
6. Especificación del puesto.
  - a) Conocimientos necesarios para ocupar el puesto.
  - b) Experiencia ocupacional (puestos y jerarquías).
  - c) Autoridad y responsabilidad.

Características que se requieren para ocupar el puesto.

1. Intelectuales: nivel de inteligencia, capacidad de imaginación, etc..
2. Físicas: edad, sexo, nacionalidad (en algunas organizaciones, debido a sus políticas internas, los puestos de nivel ejecutivo están reservados a personas con la nacionalidad del país de origen de dicha organización).
3. Sociales: nivel socioeconómico, trato, etc..
4. Psicológicas: personalidad, extroversión, don de mando, lealtad, etc..

Así, aunque el análisis tenga las características de un -- análisis general, requiere de una estructura absolutamente específica y un tanto distinta al de los análisis ordinarios. Incluso desde la recopilación de datos se requiere de una atención especial, ya que es muy difícil y delicado comprobar la información dada por el Ejecutivo.

## 2.1 RECLUTAMIENTO

Una vez analizado el aspecto de la técnica de Análisis de puestos, el psicólogo podrá proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa, utilizando para ello la técnica o método que convenga a sus necesidades.

Empezaremos por definir qué es el reclutamiento.

Grados (1988) <sup>5</sup> lo define como "la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno".

Así, el reclutamiento de personal es sin duda alguna, la tarea más dinámica y que requiere además de un manejo muy cierto de las relaciones públicas. Consiste en atraer al mayor número de gente con características específicas y concretas a la empresa para la cual trabaja el reclutador con el fin de que el más apto cubra la vacante existente.

Pero, ¿cuándo se necesita un reclutado?. Se puede requerir en dos casos:

1. En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.

5) Grados: Inducción, reclutamiento y selección, p. 165.

2. Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas o la organización.

En el momento en que la empresa obtenga un reclutador capacitado, éste deberá plantearse, en primera instancia, lo siguiente: ¿Cómo, dónde y cuándo encontraremos estos recursos humanos?.

Tomando en cuenta el proceso de Reclutamiento realizado por Grados, la obtención de recursos humanos es el siguiente: (ver - siguiente página).

El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina "fuentes de reclutamiento", y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, "medios de reclutamiento".

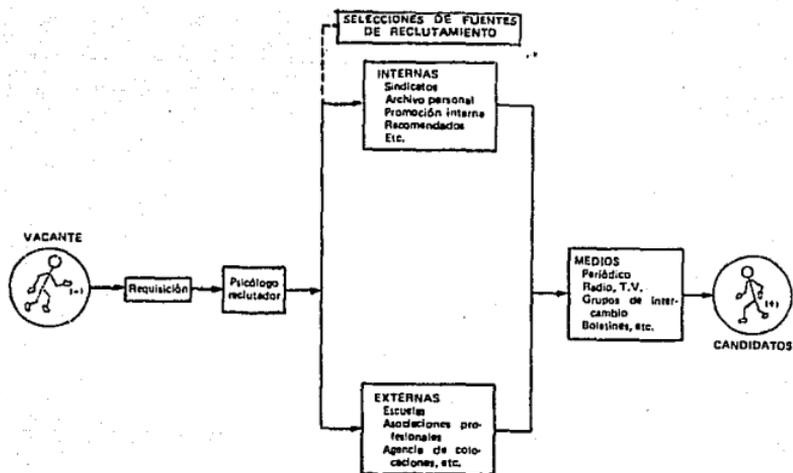
#### Fuentes de Reclutamiento.

podemos describir dos tipos de fuentes de reclutamiento: -- las internas y las externas.

#### - Fuentes internas.

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. podemos mencionar, las siguientes:

1. Sindicatos (personal sindicalizado)



Proceso del reclutamiento de personal.

Grados Espinoza, Jaime A. Inducción, reclutamiento y Selección.  
 Edit. El Manual Moderno, México, 1988, p. 170.

2. Archivo o cartera de personal (se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores).
3. Promoción interna (promover -ascendido en forma vertical- o transferir -en forma horizontal-, según el caso, al puesto vacante).
4. Familiares y recomendados (cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante).

- Fuentes externas.

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, y que son totalmente ajenas a la empresa:

1. Escuelas (Profesionales y educativas). Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc..
2. Asociaciones profesionales. Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional.
3. Bolsas de trabajo. Son organizaciones que se dedican a

- proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo. por ejemplo: la bolsa universitaria de trabajo.
4. Agencias de colocación. Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa.
  5. La puerta de la calle. Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

#### Medios de Reclutamiento.

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante.

Los principales medios son:

1. Prensa. Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana. Los anuncios en prensa pueden ser básicamente de dos formas: anuncios cerrados y anuncio abierto. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo: "experiencia mínima de seis meses en Administración de Personal", mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales, como: "...con o sin experiencia en el ramo".
2. Radio y Televisión. El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente.

3. Grupos de intercambio. Se constituyen a través de los encargados de Reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.
4. Boletines. Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

"Diane (1986) <sup>6</sup> hace énfasis en que se deben considerar las ventajas y desventajas de las diferentes fuentes de Reclutamiento, ya que unas producirán mayor número de aspirantes que otras; algunas resultarán muy costosas; otras tardarán mucho tiempo en dar buenos resultados" (ver siguiente página).

Ya concluido el Reclutamiento, los candidatos pasan al proceso de Selección de personal.

6) Diane, Arthur. Selección efectiva de personal. ed. Norma, 1988, pp. 45 - 47.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DIFERENTES FUENTES DE RECLUTAMIENTO

| Fuentes de Reclutamiento                             | Ventajas                                                                                                                                                                         | Desventajas                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promoción interna                                    | <p>Crea vacantes a niveles inferiores, más fáciles de llenar.</p> <p>Economiza tiempo y dinero.</p> <p>Levanta la moral de los empleados.</p> <p>Revela talentos escondidos.</p> | <p>Los gerentes sienten que ya no pueden escoger a los que quieren.</p> <p>Los gerentes se resisten con los empleados que buscan puesto fuera de su departamento.</p> <p>Se puede perder tiempo esperando el reemplazo.</p> |
| Información verbal                                   | <p>Es económica.</p> <p>Es rápida.</p> <p>Las bonificaciones relacionadas levantan la moral de los empleados.</p>                                                                | <p>Se presta a acusaciones de discriminación si no se usa junto con otras fuentes.</p>                                                                                                                                      |
| Avisos                                               | <p>Llegan a una vasta audiencia.</p> <p>Pueden solicitar respuestas con avisos ciegos.</p> <p>Los avisos en revistas enfocan en categorías ocupacionales específicas.</p>        | <p>Pueden resultar muy costosos.</p> <p>Puede demorarse la ocupación de un cargo.</p>                                                                                                                                       |
| Agencias de empleo y firmas investigadoras           | <p>Acceso a grandes fondos comunes del mercado de trabajo.</p> <p>Pueden ayudar a ocupar rápidamente un cargo.</p>                                                               | <p>Pueden resultar demasiado caras.</p> <p>Pueden mandar aspirantes mal calificados.</p>                                                                                                                                    |
| Archivos de personal                                 | <p>No tienen costo.</p> <p>Buenas relaciones públicas.</p>                                                                                                                       | <p>Con sistema manual se puede gastar mucho tiempo.</p> <p>Anotaciones deficientes del primer entrevistador pueden distorsionar la idoneidad de un aspirante.</p>                                                           |
| Diane, Arthur. Selección efectiva de personal. 1988. |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                             |
| Edit. Norma, Colombia,                               |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                             |

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DIFERENTES FUENTES DE RECLUTAMIENTO

| Fuentes de reclutamiento                                                    | Ventajas                                                                                                                                   | Desventajas                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas.                         | No tienen costo.<br>Buenas relaciones públicas.                                                                                            | Sistema mal controlado puede hacer que se pierdan aspirantes.<br>Entrevistar visitantes espontáneos y contestar llamadas telefónicas puede perturbar el trabajo normal de los entrevistadores. |
| reclutamiento de universitarios.                                            | Oportunidad de estructurar y desarrollar futura administración de la compañía.<br>Oportunidad de escoger a los estudiantes más brillantes. | Costosa.<br>Fatigante.<br>Hay que evaluar el potencial, más bien que una experiencia concreta de trabajo.                                                                                      |
| Ferías de empleos                                                           | Se pueden llenar muchas vacantes en corto tiempo.<br>Oportunidad de relacionarse con otros entrevistadores.                                | Costosas.<br>Generalmente hay que trabajar durante un fin de semana.<br>Fatigantes.                                                                                                            |
| Casa abierta para todos.                                                    | Buenas relaciones públicas.<br>Se pueden llenar varias posiciones a un mismo tiempo.                                                       | Costosa.<br>Consume mucho tiempo.                                                                                                                                                              |
| Agencias oficiales de empleos.                                              | No cuestan nada.<br>Pueden mandar muchos solicitantes.<br>Pueden ayudar a llenar rápidamente las vacantes.                                 | Pueden enviar aspirantes no idóneos.<br>Pueden objetar las razones de un rechazo.                                                                                                              |
| Diane, Arthur. Selección efectiva de personal. Edit. Norma, Colombia, 1988. |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DIFERENTES FUENTES DE RECLUTAMIENTO

| Fuentes de Reclutamiento          |                                                                               |                                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Reclutamiento por correo directo. | Forma personalizada de alistamiento.<br>Selectiva.                            | Consume mucho tiempo.<br>Costosa.                                    |
| Radio y televisión                | Llegan a una vasta audiencia.<br>Pueden ayudar a ocupar vacantes rápidamente. | Costosa.                                                             |
| Sistemas computarizados.          | Rapidez para llenar vacantes.<br>Extensa base de datos.                       | Se necesitan equipos y programas especiales.<br>Pueden ser costosos. |

Diane, Arthur. Selección efectiva de personal. Edit. Norma, Colombia, 1988.

## 2.2 SELECCION DE PERSONAL

Es evidente que la técnica de selección de personal es una de las aportaciones de la psicología Laboral. Durante las primeras décadas del presente siglo las investigaciones y el trabajo científico se centra básicamente en la invención de pruebas que ayuden a seleccionar al mejor elemento, con el objeto de servir como indicadores de rasgos de personalidad e inteligencia.

De tal manera que la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- a) Experiencia laboral.
- b) Trayectoria académica.
- c) Aspectos psicológicos.

podemos decir, entonces, que "la Selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (Grados, 1988).<sup>7</sup>

A continuación se describirá el proceso de selección planteado por Grados. Dicho diagrama es considerado por llevar un -

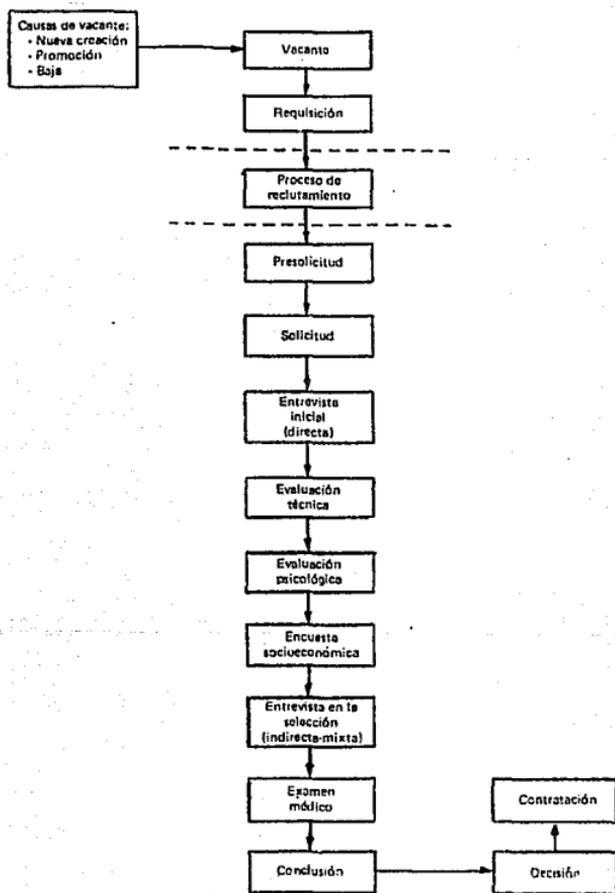
7) Grados: Inducción, Reclutamiento y Selección, p. 179.

orden lógico de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante (ver siguiente página).

#### Elaboración del perfil.

El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, - deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de una área no relacionada con este campo. En estos casos el psicólogo, transcribirá la información de carácter psicológico y así se seleccionará al candidato mejor preparado en base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, - etc..



La selección de personal

Grados Espinoza, Jaime A. Inducción, Reclutamiento y Selección.  
 Edit. El Manual Moderno, México, 1988, p. 180.

**Ejemplo:**

Se requiere un Ingeniero químico para ocupar el puesto de jefe de producción.

Estos son los datos principales de una requisición, que el psicólogo deberá extrapolar a un perfil psicológico adecuado de la siguiente manera:

Se requiere un Ingeniero químico titulado, con tres años de experiencia en control de calidad de productos textiles y con las siguientes características psicológicas:

**Inteligencia:**

- . superior al término medio
- . pensamiento abstracto
- . excelente capacidad de análisis y síntesis

**Personalidad:**

- . excelente capacidad de relaciones interpersonales y de mando
- . capacidad para trabajar bajo presión

Este ejemplo ilustra un perfil psicológico con las características que debe poseer el candidato para poder ocupar el puesto que se requiere. Esto ayudará a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que es muy importante en el proceso de selección.

### Presolicitud.

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

### Solicitud.

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá -- contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros:

- Datos personales. Son aquellos que nos proporcionan datos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, etc..
- Datos escolares. Son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin.
- Experiencia ocupacional. Proporciona una visión completa y general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; qué tiempo la ha desempeñado, dónde, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc..
- Datos familiares. Son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar.

El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa, y puede ser de diversas formas, tamaños, etc..

#### Entrevista inicial.

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc.. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

#### Evaluación Técnica.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina "experiencia técnica".

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse en base al Análisis de puestos.

#### Evaluación Psicológica.

La mayoría de las empresas utilizan pruebas, ya que es indiscutible la necesidad de verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo des

tinamos, o que él pretende.

"Los tests no deben ser motivo de improvisación por parte del examinados, sino que deben tener una estructura técnica" (Rivera, 1968).<sup>8</sup>

Lo que indica que el psicólogo laboral tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Nivel de aplicación: nivel gerencial o Ejecutivo, nivel medio o intermedio (secretarias y jefes de departamento, entre otros); por último, el nivel bajo u operativo.
- b) Características del perfil (según el puesto).
- c) Tiempo de aplicación.
- d) Costo (seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido).

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

1. Inteligencia.

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual.

2. Habilidad.

8) Rivera Soler, Ricardo. Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal. ed. Limusa, 1968, p. 5.

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

### 3. Personalidad.

Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc..

Así, la evaluación psicológica es la etapa más importante de la Selección.

#### Encuesta socioeconómica.

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

#### Entrevista en la Selección.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de Selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos an

teriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al Análisis de puestos), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Asimismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

#### Examen Médico.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

#### Conclusión.

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto,

de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

#### Decisión.

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o - inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí - descrito.

#### Contratación.

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato por parte integral de la empresa. Las formas de contratación es tán regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de -- las necesidades específicas de la empresa pueden existir rela-- ciones laborales de los siguientes tipos:

- a) Contrato por obra determinada.
- b) Contrato por tiempo determinado.
- c) Contrato por tiempo indeterminado.

Una vez hecha la Selección y Contratación del nuevo empleado, otras actividades muy importantes tienen que realizarse.

### 2.3 INDUCCION

¿Qué pasa cuando una persona después de haber sido escogida de entre varios candidatos, entra a trabajar?

Se encuentra repentinamente inmerso en un ambiente desconocido para él, normas y políticas y procedimientos ajenos a su conocimiento pasan a ser parte de su vida. Por eso es que la -- "Inducción" es parte esencial de un programa de Administración de Recursos Humanos.

"El propósito de la Inducción es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí" (Dessler, 1988) <sup>9</sup>

No hay que olvidar que la persona seleccionada para ocupar alguna vacante dentro de la Empresa es una nueva personalidad. Por eso es necesario que se establezcan programas completos de Inducción al personal de nuevo ingreso.

A continuación se exponen dos programas de Inducción -- (Arias, 1973 y Diane, 1987), los cuales toman los elementos importantes de la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo.

Para Arias, la magnitud y formalidad del plan de Inducción

9) Dessler: Administración de Personal, p. 260.

estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que el Artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento interior de trabajo.

Así, el programa es el siguiente:

- I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.
- II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:
  - a. Historia de la organización.
  - b. Sus objetivos.
  - c. Horarios, días de pago, etc.
  - d. Artículos que produce o servicios que presta.
  - e. Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
  - f. Políticas de personal.
  - g. Prestaciones.

- h. Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc..
- i. Reglamento interior de trabajo.
- j. Pequeño plano de las instalaciones.
- k. Información general, que sea de interés para el nuevo empleado.

Una vez terminada esta sección, se realizarán estas actividades:

- a. Evaluación del curso.
- b. Visita a la planta y/u oficinas.
- c. Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- d. Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones.
- e. Información otorgada por el Gerente de área, Jefe de Departamento y/o sección, o Supervisor de área.
- f. Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento.
- g. Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo.

Por lo anterior, puede observarse que en la Inducción del-

personal, todos los miembros de la organización que estén en -- contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en - ese proceso de integración.

De esta forma, para Arias se puede considerar como terminado un programa de Inducción.

Para Diane un programa comprensivo de Inducción para nuevos empleados consta de tres etapas distintas:

- I. El primer día de trabajo.
  - a. Palabras de introducción.
  - b. Presentación con quienes tendrá que trabajar el -- nuevo empleado.
  - c. Familiarización con la oficina.
    - . Mostrar al empleado su oficina o escritorio.
    - . Mostrar al empleado dónde están los artículos - de papelería, o explicarle cómo se piden.
    - . Darle una guía telefónica.
    - . Explicar cómo funciona el sistema telefónico.
    - . Explicar el horario y el servicio del café.
    - . Mostrar al empleado dónde están las máquinas fo tocopiadoras y cómo se usan.
    - . Mostrar dónde están los archivos.
    - . Mostrar la cafetería y el comedor de Ejecutivos.
    - . Mostrar la sala de descanso de empleados.

- . Explicar el uso de automóviles de la compañía.
- . Explicar los procedimientos del cuidado médico.

Por lo general, se encarga a otro empleado de darle estas explicaciones.

- d. El final del día. Debe terminar como empezó: con una reunión del nuevo empleado con su jefe o gerente. Debe destinarse un período de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar las preguntas que el empleado quizá -- quiera hacer.

## II. Orientación Organizacional.

- a. Historia de la compañía y su posición actual.
- b. Describir las funciones generales de la compañía.
- c. Explicar la estructura organizacional.
- d. Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- e. Explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía.
- f. Describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados.
- g. Esbozar las normas de rendimiento, de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

- h. Esbozar las prácticas de seguridad.

### III. Orientación Departamental.

La Orientación Departamental debe concentrarse en áreas específicas relacionadas con el trabajo. Los temas siguientes son algunos de los que se consideran pertinentes para el caso:

- a. Responsabilidades departamentales.
- b. Estructura departamental.
  - . identificación de las funciones específicas - de los empleados que ocupan determinados puestos, y otros detalles.
- c. Procedimiento disciplinario.
- d. Procedimiento de quejas.
- e. Horas de trabajo.
- f. Relación del departamento con otros departamentos.
  - . Dónde y en qué condiciones se permiten.
- g. Obligaciones y responsabilidades del cargo.
- h. Horas para comidas y descansos.
- i. Subsidio de alimentación.
- j. Trabajo extra.
- k. Llamadas telefónicas personales.
- l. Visitas personales.
  - . Dónde y en qué condiciones se permiten.
- m. Relaciones de dependencia.

- n. Reglamentación para fumadores.
- o. Registros de asistencia.
- p. Programación de vacaciones.

La persona que dirija esta orientación debe ser la misma - que le ayudó al nuevo empleado a aclimatarse el primer día de - trabajo.

Si comparamos los programas expuestos, se nota claramente - que ambos abarcan las etapas básicas de orientación, aunque uno - más detallado (Diane) que el otro. Sin embargo, se cumple el -- mismo objetivo: la introducción del nuevo empleado a su nuevo - ambiente laboral.

Un punto que hay que considerar es que el programa de in-- ducción variará de acuerdo al nivel (lugar jerárquico) de cada - empleado.

"En sentido estricto, no es fácil determinar cuando - se inicia y en dónde termina la Inducción del perso-- nal de nuevo ingreso. Pero, de hecho, empieza desde - el momento en que la persona es recibida para llenar - su solicitud y se proporciona información sobre la va - cante que se pretende cubrir. Normalmente puede consi - derarse terminada cuando el empleado ha tenido tiempo - suficiente para digerir la información requerida y -- aplica con un grado razonable de éxito lo que ha esta

do aprendiendo (Arias, 1973). 10

10) Arias: Administración de Recursos Humanos, p. 287.

## 2.4 CAPACITACION Y DESARROLLO

### La Naturaleza de la capacitación.

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar algunas notas históricas que, directa e indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación. Se usará esta última expresión, debido a la popularidad y uso que tiene en México.

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial -primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

- mostrar
- decir
- hacer y,
- comprobar

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. De esta manera en 1940, en Estados Unidos de Norteamérica fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ó 15 años, en que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

#### Momento Actual.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y per-

sonal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y -- privada.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Por tanto, ¿estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos capacitarlo?

Sin pretender ser compleja definiendo la función de capacitación, se ofrece el siguiente concepto:

"La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (empleados, ejecutivos y-

funcionarios en general)" (Siliceo, 1990).<sup>11</sup>

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. Uno de los medios para alcanzar altos niveles de productividad es la capacitación.

Es importante aclarar que según la terminología legal, la diferencia entre capacitar y adiestrar es que la primera dota del repertorio conductual necesario al individuo para cubrir -- los requisitos del puesto inmediato superior y el segundo, dota del repertorio conductual necesario al individuo, para cubrir -- los requisitos del puesto que ocupa.

Así, Adiestramiento se entiende "como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo -- preponderantemente físico" (Guzmán, 1966)<sup>12</sup>

Por otro lado, las personas estudiosas de estos temas, ha-

- 11) Siliceo A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, Limusa, p. 20.
- 12) Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración de Empresas, ed. Limusa, México: 1966.

cen otra diferencia respecto a la Capacitación y el Adiestra---  
miento, diciendo que la Capacitación es la dotación del reperto  
rio conductual para cubrir los requisitos de puestos administra  
tivos o ejecutivos y adiestrar es dotar del repertorio conduc--  
tual necesario para cubrir los requisitos de puestos operativos  
y manuales.

Hay que hacer especial hincapié a lo que es el Desarrollo.

A diferencia de los términos anteriores, el Desarrollo tie  
ne mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hom--  
bre y, por consiguiente abarca la adquisición de conocimientos,  
el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y  
la adquisición de habilidades que son requeridas para el desa--  
rrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más al  
ta jerarquía en la organización de las empresas.

Más adelante se mencionará el Desarrollo de Ejecutivos y -  
su importancia.

Para nuestro interés, se usará como se mencionó anterior--  
mente la primera terminología, y al hablar de Capacitación, es-  
taremos refiriéndonos también al Adiestramiento.

Ahora bien, ¿qué implica un programa de Capacitación?

En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en-  
cuatro pasos:

1. Evaluación: determinar si existe una deficiencia en el

desempeño que pueda ser corregida mediante la capacitación.

2. Fijar objetivos de capacitación: en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.
3. Técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento.
4. Finalmente, debe haber un paso de evaluación: es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y por tanto se evalúa la eficacia del programa.

En seguida se describirá brevemente cada paso básico en la Capacitación:

1. Evaluación: determinación de las necesidades de Capacitación.

La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida posteriormente por el nuevo empleado.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son:

- a) Análisis de la tarea. Resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los

empleados que son nuevos en sus puestos.

- b) Análisis del desempeño. Comprende básicamente evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en la ejecución como el exceso de desperdicio o una baja producción.

## 2. Objetivos de Capacitación.

Una vez que se han descubierto las necesidades de la empresa, la fijación de objetivos deberá tomar en cuenta las siguientes cuestiones: ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener? respecto del estudiante y de los cursos; ¿qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? - ¿Dónde?

## 3. Capacitación y las técnicas de la Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación de los empleados y de fijar los objetivos de la capacitación, se puede proceder al entrenamiento real. La técnica de capacitación que se utilice dependerá de varios aspectos, como la naturaleza de las tareas y la experiencia que hay que obtener, el número de empleados a capacitar y los recursos de la empresa. Algunos de los métodos más usuales son:

Conferencias, Instrucción programada, Estudio de los casos,

Representación de papeles, el juego de la Administración, Sensibilización, etc.. Para poder llevar a cabo estas técnicas es necesario un lugar y éste puede ser un salón de clases, el lugar mismo en donde se desarrolla el trabajo, etc..

#### 4. Evaluación del esfuerzo de Capacitación.

Después de que las personas en capacitación han concluido su programa, se debe evaluar éste para ver que también se cumplen sus objetivos.

Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuando se evalúa un programa de capacitación.

- . La primera incluye la experimentación controlada. En un experimento de control se utilizan un grupo de capacitación y uno de control (de no capacitación). Es necesario obtener datos relevantes antes y después del esfuerzo de capacitación en el grupo expuesto a la capacitación, así como antes y después de un período de trabajo correspondiente en el grupo de control.
- . La segunda incluye cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:
  - a) Reacción. Primero, se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa, ¿les gustó? -- ¿piensan que es valioso?.
  - b) Aprendizaje. Segundo, es posible someter a pruebas-

a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.

- c) Conducta. Posteriormente se debe preguntar si la -- conducta en el trabajo de las personas en capacitación cambió debido al programa.
- d) Resultados. Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar ¿qué resultados finales se lograron en términos de objetivos de capacitación previamente fijados?.

Ahora bien, la demanda de personal ejecutivo eficaz ha originado que en los últimos años el Desarrollo de Ejecutivos sea una práctica en las grandes empresas.

Pero, ¿por qué es necesaria la capacitación y desarrollo - de ejecutivos?.

Creemos que no es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar - decisiones y cuya labor es clave para la organización.

"por lo que Drucker (1980) <sup>13</sup> hace una concepción del ejecutivo moderno, señalando que no sólo es ejecutivo

13) Drucker, Peter F. La Gran Ruptura, ed. Roble, 1980.

aquel que manda, es decir, aquel de quien dependen algunos empleados (jefe - autoridad), sino todo aquel cuya responsabilidad y función son trascendentes a la empresa y, por tanto, a la sociedad".

Así, las áreas más importantes que cubre un programa de capacitación y desarrollo ejecutivo son las siguientes:

- Programa de administración gerencial.
- Técnicas y habilidades administrativas.
- Desarrollo económico.
- Finanzas.
- Legislación.
- Aspectos internacionales.
- Mercadotecnia.
- Personal.
- Organización.
- Producción.
- planeación de vida y carrera.

Por tanto, la práctica profesional de esta actividad es muy importante para los psicólogos ya que después de la selección de personal, la Capacitación es sin duda alguna, la que más se realiza.

Es necesario mencionar que en la actualidad como todos lo sabemos, estos temas son de suma importancia debido a los cam-

bios que sufrió el Artículo 132 y 159 de la Ley Federal del Trabajo, que hacen de la Capacitación y el Adiestramiento una actividad obligatoria para la empresa y gratuita para los empleados. \*

Desafortunadamente en muy pocas empresas se lleva a cabo la capacitación como se comenta en los párrafos anteriores. Generalmente por el ahora, carácter obligatorio, muchas empresas se concretan a registrar programas y planes de capacitación y adiestramiento que se cumplen en su totalidad, o en su defecto, que sí se llevan a cabo, pero sin tener en cuenta los criterios de necesario o innecesario y tan sólo se capacita por capacitar con el único fin de cumplir con el requisito legal que obliga a las empresas.

\*) En México, a partir del 10. de mayo de 1978, la Ley Federal del Trabajo establece la Capacitación del trabajador como un derecho de éste.

C A P I T U L O

III

### III. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 EL DESARROLLO DEL CAMPO

Para entender la psicología Organizacional, debemos, primero que todo, entender ¿Qué es una Organización?

Dar una definición de organización, por simple que sea, es asombrosamente difícil. Todos nosotros hemos pasado buena parte de nuestra vida en alguna organización -escuelas, clubes, grupos comunales, compañías y asociaciones comerciales, agencias gubernamentales, hospitales, partidos políticos e iglesias- y aún así no es fácil decir qué es una organización.

Pero tomaremos la definición que da Schein (1982),<sup>1</sup> donde Organización es:

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

De esta manera, el interés por la Psicología Organizacional aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitie-

1) Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Prentice -- Hall, 1982, p. 14.

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

ron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieron tener tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para Los Psicólogos Industriales.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado.

El interés por la Organización como sistema total se presentó, entonces, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la ima--

gen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más, se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento es el que a la postre se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral".

En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue éste, en resumen, el descubrimiento que le dio a la Psicología Organizacional como disciplina.

La Psicología Organizacional como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno pueda hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social.

Ahora bien, la diferencia entre el Psicólogo Industrial - de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el Psicólogo Organizacional de hoy tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas - tradicionales relacionados con el Reclutamiento, Evaluación, - Selección, Entrenamiento, Análisis de puestos, Incentivos, Condiciones de trabajo, etc., los maneja el Psicólogo Organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los - psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistemáticas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con - la conducta de cada individuo. Por otro lado, las organizaciones han empezado a brindarle más respaldo y apoyo al Psicólogo que esté dispuesto a investigar los problemas más difíciles de los sistemas.

### 3.2 MOTIVACION DEL EMPLEADO

Una de las preguntas que con más frecuencia hace la Administración es: ¿cómo puede motivarse a los empleados para que rindan su mejor trabajo?.

Un aspecto global de la Motivación indica que le fija rumbos al comportamiento de dos maneras:

1. impulsando al individuo a seguir una meta entre varias disponibles, e
2. impulsándolo a perseguir ciertos objetivos ausentes -- por el momento.

Así, "la motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida" (Wexley, 1990). <sup>2</sup>

A pesar de su atracción intuitiva, el concepto de motivación ha resultado problemático para la Psicología. Una razón para ello es que la motivación no es observable directamente. Es un proceso intuitivo que puede ser inferido sólo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas.

2) Wexley, K.N. Conducta Organizacional y Psicología del personal. México: C.E.C.S.A., 1990, p. 27.

A pesar de las dificultades para medir la motivación, ha probado ser un concepto extremadamente útil para el análisis de la conducta en las organizaciones.

Un objetivo de este capítulo será revisar las principales teorías que han sido desarrolladas para explicar la conducta motivada en las organizaciones. Finalmente, examinaremos dos clases de programas para la motivación de los empleados, a saber, pago de incentivos y enriquecimiento del puesto.

### 3.2.1 TEORIAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACION

El postular que una persona tiene ciertas necesidades no explica por sí mismo por qué esa persona trata de comportarse a un nivel superior más que a un nivel promedio o inferior al estándar. La cantidad de esfuerzo que ejerce un trabajador en su puesto depende de ciertos aspectos de la situación del mismo, así como de las necesidades de la persona misma. La manera en que las necesidades y las variables situacionales determinen conjuntamente la conducta de una persona es el tema de las varias "teorías del proceso" de la Motivación. Tres de estas teorías del proceso más promisorias son:

1. Teoría del impulso - refuerzo
2. Teoría de la expectativa
3. Teoría de la meta

#### TEORIA DEL IMPULSO - REFUERZO

De acuerdo a la teoría del impulso, los hábitos son más fuertes cuando:

- a) el refuerzo ocurre inmediatamente después de que se produce la respuesta;
- b) la experiencia del refuerzo se repite muchas veces, y
- c) la magnitud del elemento de refuerzo (es decir, el --

premio o el castigo) es grande.

PREMIO VERSUS CASTIGO. La investigación sobre la modificación de la conducta sugiere que el refuerzo de la misma -- con premios usualmente es más efectivo que el respaldo con castigos.

Skinner (1953, 1969) ha propuesto que la conducta puede modificarse efectivamente premiando las respuestas deseadas e ignorando las indeseadas. Si la persona rara vez o nunca produce la respuesta correcta puede seguirse un proceso de conformación. Conformación significa que una persona es premiada inicialmente por cualquier respuesta similar a la deseada o que sea parte de la secuencia de una respuesta deseada. Este refuerzo se limita gradualmente hasta llegar sólo a las respuestas deseadas o la secuencia de respuestas de tal manera que se presente el aprendizaje.

IMPLICACION PRACTICA. La teoría del impulso y los resultados de la investigación sobre el respaldo tienen un buen número de implicaciones prácticas para la motivación de los empleados en las organizaciones (Jablonsky, 1972).<sup>3</sup>

1. Determinar y especificar qué conducta es correcta o -
  
- 3) Jablonsky, S. F. Operant conditioning principles extrapolated to the theory of management. Organizational Behavior - and Human performance, 1972, pp. 340 - 358.

deseada.

2. Respaldo positivamente la conducta correcta, utilizando la conformación si es necesario para desarrollar -- las respuestas deseadas.
3. Ignorar la conducta no deseada o incorrecta más que -- castigarla, a menos que produzca serias consecuencias.
4. Evitar una excesiva demora en el respaldo de la conducta correcta de manera que la contingencia conducta - -- premio sea evidente.
5. Determinar qué programa de refuerzo y de qué tipo es - apropiado para el individuo y la situación para mante- ner la conducta correcta una vez que ha sido aprendida.

De esta manera, la Teoría del impulso-refuerzo explica la conducta en términos de un mecanismo de disparo de hábitos ad-- quiridos por impulsos internos y estímulos externos.

## TEORIA DE LA EXPECTATIVA

De acuerdo con la teoría de la expectativa, la conducta - de una persona refleja una elección concienzuda basada en una evaluación comparativa de diferentes alternativas de conducta; postula un proceso de elección deliberado y racional (Mitchell, 1980; citado por Wexley, 1990) <sup>4</sup>

Los conceptos clave en la teoría son:

1. resultado
2. valencia
3. expectativa

El resultado es la consecuencia de una conducta relacionada con una necesidad potencial. El resultado en un contexto incluye cosas tales como un aumento de salario, promoción, reconocimiento, retención del puesto a baja, satisfacción intrínseca derivada de la realización, aceptación por parte de los compañeros, fatiga, enfermedad y accidentes. La valencia de un resultado es el grado en el que es deseable o indeseable. La expectativa de un resultado es la probabilidad percibida de que hecho ocurrirá si se elige una conducta alternativa dada. - El atractivo de una alternativa de conducta depende de las es-

4) Wexley: Conducta Organizacional y Psicología del personal, p. 39.

peranzas y valencias de los resultados asociados con la alternativa. De acuerdo a la teoría, una persona escogerá la conducta alternativa con la marca numérica más atractiva.

La teoría de la expectativa ha tenido varias implicaciones prácticas para la motivación de los miembros de una organización:

1. La organización debe desarrollar procedimientos adecuados para evaluar la actuación del empleado.
2. Debe establecerse un programa de incentivos con premios en efectivo y de otra clase contingentes a la actuación superior por parte del empleado.
3. La organización debe minimizar cualquier resultado indeseable (por ejemplo, despidos, accidentes) que puedan percibir los empleados como consecuencia de una actuación superior.

#### TEORIA DE LA META

Esta teoría, según la formuló Locke (1968)<sup>5</sup> es:

"que la conducta de una persona está regulada por las metas e intenciones individuales".

5) Locke, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968.

De acuerdo a esta teoría, las metas influyen sobre el comportamiento de las características de la tarea, los incentivos, supervisión y retroalimentación sobre la actuación. La dificultad de una meta y el compromiso de una persona para alcanzar una meta conjuntamente determinan el nivel de esfuerzo que se utilizará. Las metas específicas -tales como un cierto nivel de ejecución o un plazo límite definido para la terminación de una asignación- tendrán mayor efecto sobre la ejecución del -- que tendrán las metas generalizadas -tales como "hazlo lo mejor que puedas" o "termínalo cuanto antes". Las metas difíciles producirán una actuación más alta que las fáciles, en tanto la meta sea realmente aceptada por el empleado.

El establecimiento de metas tiene las siguientes implicaciones para la motivación de los miembros de una organización:

1. Los empleados deben tener metas específicas de actuación para mantener la motivación y guiar su conducta.
2. Las metas pueden ser asignadas por un supervisor, o pueden fijarse conjuntamente por un empleado y un supervisor.
3. La meta debe fijarse a un nivel tal que el empleado la perciba como un reto pero no imposible de alcanzar.
4. Debe proporcionarse retroalimentación precisa, de tal manera que se pueda determinar el progreso y revisar-

se las metas si es necesario.

Juntas las tres teorías proporcionan una visión considerable sobre la manera en que la conducta de una persona es determinada conjuntamente por las necesidades y su percepción de la situación. Estas teorías pueden aplicarse juntas en el desarrollo de programas para la motivación del empleado en el trabajo. Los tipos principales de programas motivacionales son:

1. Programas de pago de incentivos, y
2. Enriquecimiento del puesto

#### Programas de pago de incentivos

Los programas de pago de incentivos hacen contingente a la actuación del empleado una proporción de la retribución del mismo.

Los tipos de planes de incentivos usados más comúnmente en las organizaciones incluyen:

- a) aumento de salarios por méritos
- b) gratificación individual
- c) incentivo por la actuación del grupo
- d) participación de utilidades

#### Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la

satisfacción en el empleo. Motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y autoactualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección, y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo.

La mayoría de los programas del enriquecimiento del puesto han producido una mejor calidad de la actuación y menores ausentismo y rotación de personal.

Ejemplos de Programas de enriquecimiento del puesto:

Los Programas de enriquecimiento del puesto se han llevado a cabo en varias empresas importantes en EUA y en Europa. Dos ejemplos representativos de programas con éxito se describen a continuación para demostrar las clases de cambios que se han hecho para enriquecer los puestos.

1. Agentes de ventas. Un programa de enriquecimiento del puesto para agentes de ventas en una compañía inglesa fue descrito por Paul, Robertson y Herzberg (1969). Se cambió el puesto para dar a los agentes de ventas más autoridad para tomar decisiones y hacer negocios con el cliente directamente, sin tener que reportarse continuamente a sus ofici-

nas. No se requería más que los agentes de ventas escribieran reportes sobre cada visita a clientes; estaban autorizados para manejarlas quejas del cliente acerca del resultado del producto (por ejemplo, comprar refacciones, hacer negociaciones en efectivo hasta determinada cantidad); y se les permitía fijar el precio para la mayoría de los productos dentro de un margen de discreción predeterminado. Después de que se hicieron estos cambios, se incrementaron las ventas y fueron mayores las utilidades que aquellas obtenidas por un grupo de control sin los cambios citados.

2. Obreros ensambladores de camiones. El siguiente caso ilustra el concepto de un "grupo de trabajo semiautónomo". En una planta ensambladora de camiones propiedad de Volvo en Suecia fueron reemplazadas las líneas de ensamble tradicionales por equipo de producción. Había de 5 a 12 empleados en cada grupo, y ellos elegían su propio coordinador. Los miembros del equipo decidían entre ellos mismos cómo se dividiría y se distribuiría el trabajo, y eran responsables por su propio control de calidad. Podían variar el ritmo de su trabajo y programar interrupciones al mismo, mientras cubrieran los estándares de producción establecidos por la Administración. El grupo llevaba a cabo también al-

gunas actividades de respaldo, mantenimiento y limpieza, - que antes eran ejecutadas por personal de "staff" y de ser vicio. Los miembros del grupo pueden tratar directamente - con otros departamentos en la solución de problemas conjun tos y obtener las provisiones necesarias, una responsabili dad que antes estaba a cargo de un supervisor de produc--- ción.

### 3.3 ESTRUCTURA Y FUNCION DE LOS GRUPOS

La conducta individual en las organizaciones está profundamente influida por los grupos. En este capítulo trataremos de proporcionar una comprensión general de los procesos del grupo.

¿Qué es un grupo?. Como los problemas que nos conciernen son esencialmente los problemas psicológicos de la organización, parece ser apropiado tratar de definir un grupo en términos psicológicos:

"Un grupo psicológico es cualquier número de personas que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como un grupo" (Schein, 1982) <sup>6</sup>

De esta manera, un grupo es una colección de personas que interactúan la una con la otra regularmente durante un período y se perciben a sí mismas como mutuamente dependientes respecto al alcance de una o más metas comunes. Una vez que se reconoce la existencia de una meta común, se formularían procedimientos para alcanzarla, se determinarían papeles y tareas especializadas para cada persona, se desarrollarían normas para

6) Schein: Psicología de la Organización, p. 135.

regular la conducta, y emergerían uno o varios líderes.

Después de definir un grupo e indicar que el ímpetu básico estimula la conformación del grupo surge del mismo proceso organizacional los tipos de grupos que en realidad, se encuentran en una organización: grupos formales e informales.

Los grupos formales existen en todas las organizaciones.- Un grupo formal es una subunidad legítima de la organización - que ha quedado establecida en el acto de la organización o por decreto directivo. Equipos de trabajo, comités, pequeños departamentos, círculos de calidad y equipos de proyecto son todos ejemplos de grupos formales. En éstos, las metas, reglas, membresía y selección de un líder son especificados usualmente -- por la organización principal. Aunque un grupo formal debe operar dentro de estas limitaciones organizacionales, el "líder formal" tiene usualmente considerable autoridad sobre los procedimientos y tareas, asignaciones de puestos, y la asignación de recompensas organizacionales.

pueden también encontrarse grupos informales en todas las organizaciones. Estos grupos se desarrollan al margen del plan prescrito oficialmente para la organización, y existen como -- subculturas de relativa autonomía dentro de la organización. - Hay grupos informales formados por directores, así como grupos informales formados por empleados no supervisores. Se constitu

ye por lo general un grupo informal cuando las personas laboran en estrecha proximidad unas con otras o interactúan frecuentemente en el trabajo. Por consiguiente, la membresía en un grupo informal coincide a menudo con la membresía en un grupo formal de trabajo.

En resumen, en la organización siempre se van a encontrar distintas clases de grupos, formales algunos por diseño y creación deliberada para realizar una tarea específica, informales otros creados por la necesidad que la gente tiene de interactuar y otros que se conformarán sencillamente por la probabilidad de interacción dada por la proximidad física, por la similitud de intereses o por otros factores fortuitos.

Una de las razones por las que los grupos son tan comunes es porque desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la Organización. Es conveniente distinguir estos tipos de funciones y recordar que la base sobre la cual se conforma un grupo es por lo general supremamente compleja y "determinada" en la medida en que un grupo cualquiera puede desempeñar simultáneamente una variedad de funciones organizacionales formales y suplir buena parte de las necesidades personales que cada miembro tiene.

Funciones organizacionales formales de los grupos.

Las funciones organizacionales formales son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización. Algunas de esas funciones se pueden identificar:

- a. El grupo puede servir para realizar una tarea, compleja e interdependiente, que a una sola persona le quedaría muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes.
- b. Un grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias -- personas inicialmente es muy dispersa y/o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.
- c. Un grupo puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo, interdependiente.
- d. Un grupo se puede utilizar para facilitar la implementación de decisiones complejas.
- e. El grupo se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento. Se puede impartir un mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrena-

miento.

Funciones psicológicas individuales de los grupos.

Los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número. Podemos presentar una lista de las principales funciones - que los grupos desempeñan, dentro de las categorías siguientes:

- a. Los grupos son, ante todo, un medio para satisfacer - nuestras necesidades de afiliación, es decir, nues--- tras necesidades de amistad, apoyo moral y afecto.
- b. Los grupos son esencialmente un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad - y mantener nuestra estima de sí mismo.
- c. Los grupos sirven esencialmente para establecer y com probar la realidad social. Podemos reducir la incerti i dumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando - - perspectivas comunes y tratando de llegar a un consen - so sobre la forma de resolverlos.
- d. Los grupos sirven también para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.
- e. Finalmente, un grupo se puede convertir en un mecanis - mo por medio del cual sus miembros pueden resolver los

problemas o realizar las tareas del grupo pero no las de la empresa.

No cabe duda, después de mencionar las funciones anteriores, que los grupos no sólo son muy comunes sino también muy importantes, aún en el caso de no tener tareas formales, organizacionalmente diseñadas. Los grupos suplen muchas de nuestras necesidades psicológicas más básicas y como buena parte de nuestra vida adulta la pasamos dentro de diferentes tipos de contextos laborales, no sorprende que los grupos se conviertan en parte integral de esos contextos.

En resumen, la existencia de los grupos en las organizaciones es importante por la posibilidad que estos tienen de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia. Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existe más posibilidad de aumentar, a largo plazo la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo.

### 3.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) es un campo que está cambiando rápidamente como resultado de nuevos conocimientos. Por tanto, examinaremos algunas de las características comunes al DO:

1. Contempla a la organización desde un enfoque de sistemas. Se contempla a la organización como un conjunto de partes integrales. El practicante se da cuenta de que cambiar una parte del sistema total de alguna manera tendrá efectos múltiples sobre otras partes del mismo.
2. El DO es un esfuerzo planeado. Implica un diagnóstico-sistemático de la organización, un plan detallado para mejorar el estado presente de los asuntos, y una movilización de los recursos necesarios para llevar a cabo el programa (Beckhard, 1969).<sup>7</sup>
3. Se persigue incrementar la competencia y la salud de la organización. Una organización competente es aquella que es tanto efectiva como eficiente. La efectivi-

7) Beckhard, R. Organization development: Strategies and models. Reading, Mass.: Addison - Wesley, 1969.

dad organizacional es el grado en que una organización alcanza sus metas y objetivos; la eficiencia organizacional se refiere a la cantidad de recursos que la organización requiere para elaborar sus productos (Etzioni, 1964) <sup>8</sup>

4. Utiliza los conocimientos emanados de las ciencias de la conducta. Una intervención para el DO se basa en -- los conocimientos y la tecnología obtenidos de varias áreas de las ciencias de la conducta: liderazgo, comunicación, motivación, fijación de metas, aprendizaje, relaciones intergrupales, conducta de los grupos pequeños, administración del conflicto, actitudes, estructura de la organización y relaciones interpersonales.
5. Es un proceso continuo y permanente. El proceso del DO es continuo y dinámico. El practicante debe tener la capacidad de modificar o cambiar la estrategia a medio camino como resultado de problemas emergentes y eventos organizacionales.
6. Se enfoca principalmente en el cambio de actitudes, la conducta, y en el comportamiento de los grupos o equipos organizacionales más que de los individuos.

8) Etzioni, A. Modern organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964.

7. Enfatiza la importancia del establecimiento de metas y de las actividades de planeación. Uno de los principales aspectos de los programas de DO es enseñar a -- los individuos y grupos cómo establecer metas medibles y realistas y cómo trasladar estas metas en acción.

Beckhard R. (1969) nos dice que el "Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales se aplican a los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

De esta manera, se pueden delinear algunos de sus aspectos o pasos principales:

1. La existencia de una necesidad es determinada por la presencia de algún problema; ejemplo, un conflicto de actitudes entre el área de producción, y el área de mercadotecnia de una empresa; este caso general repercute en toda la compañía por la serie de ramificaciones que tiene.
2. Los niveles de directivos o algún asesor (interno o externo), se percatan del problema y proceden a detectarlo, o a

- tratar de definirlo, para ello es necesario seguir una se  
rie de técnicas que pueden variar desde la simple observa  
ción participante, hasta los cuestionarios o entrevistas.
3. Una vez detectado el problema, los niveles (gerenciales)-  
de decisión, deben estar plenamente conscientes del caso,  
y de la necesidad de tomar medidas correctivas. Se puede-  
proceder entonces a la iniciación de un programa de reso-  
lución, pero el secreto esencial del DO radica en este --  
punto: tomar conciencia claramente de cuál es la situa---  
ción, y adoptar la actitud receptiva necesaria que, loca-  
lizada en los niveles superiores de decisión, resuelve en  
alto grado todas las posibilidades subsiguientes de con--  
flicto.
  4. Al existir el deseo de solución y la conciencia del pro--  
blema (saber cuál es), podemos trazar un plan para su re-  
solución.
  5. Una vez que existe la conciencia del problema, hay que ha  
cer un diagnóstico objetivo que nos permita recomendar me  
didas correctivas exactas. El diagnóstico es en sí una --  
imagen específica del problema a la cual se llega a tra--  
vés de un conocimiento a base de entrevistas o cuestiona-  
rios, o simple observación. Este proceso de diagnóstico -  
debe involucrar a las personas directamente relacionadas-

con el problema, para que al ser partícipes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo a la decisión-final y, por tanto, esta sea aceptable. Una vez terminado el diagnóstico, deben ser realizados el resumen y la apreciación final, por todo el equipo de consultores.

6. El resultado del diagnóstico deberá ser presentado tanto a los directivos de la organización (a fin de obtener su aprobación y que conozcan esta realidad del problema) así, como a todas las demás personas directamente involucradas, y que también contribuyeron con información.
7. Después del resultado, deben venir una serie de pasos tendientes a la solución práctica del problema; estos pueden ser:
  - a) Diversos juegos de integración o dinámica de grupos
  - b) Formas de resolución de conflictos
  - c) Ejercicios de sensibilización
  - d) Ejercicios de toma de decisiones
  - e) Juegos de negocios
  - f) Diversos cursos de entrenamiento
8. En cualquiera de estos ejercicios, encaminados a la resolución del problema, deben participar todos los componentes del "conflicto".
9. Otro punto importante de un programa de DO, es que este -

no debe quedarse estático o ser esporádico; la continuidad constituye su característica más importante y, por tanto, deberán haber sesiones de afianzamiento consecutivas, según el tipo de problemas de que se trate.

10. El aspecto de evaluación de resultados es también de suma importancia en un programa de DO, pues deben medirse constantemente los avances y el estado del programa y, con base en ellos determinar las necesidades futuras del proceso de desarrollo organizacional. Como en cualquier situación humana, y más todavía donde interviene un grupo, - - siempre existirán casos de falla en el logro de los objetivos, y el DO no escapa a esta posibilidad. Las razones principales que pueden impedir su efectividad, serán:
  - a) Falta de apoyo de los niveles claves de decisión (dirección); si la hay, le dará legitimidad.
  - b) Los conceptos que se pretenda incorporar la organización deben ser más o menos congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa; aunque ésta -- sea uno de los factores que buscan cambiar, si la filosofía gerencial es completamente opuesta y contraria a los principios, del DO, es mejor ni siquiera in tentar su aplicación
  - c) Cuando no existe aceptación de parte de todos los ele

mentos del grupo, pueden surgir problemas para la -- aplicación del DO; esto puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento, o simplemente -- por deseos de sabotear un programa de la empresa, a -- fin de impedir su progreso y desarrollo.

- d) La imposición tanto para implantar el DO como cual--- quier otro programa y la participación en la decisión deben ser voluntarias; en caso de existir imposición, seguramente se registrarían reacciones agresivas que impedirían su buen funcionamiento.

Resumiendo: Las organizaciones deben planear los cambios-- necesarios para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados.

### 3.4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La historia del Desarrollo Organizacional se remonta a dos fuentes diferentes, aunque relacionadas entre sí. Una fuente, - el entrenamiento de laboratorio o grupo -T, surgió en 1946 cuando Kurt Lewin y su equipo formaron el primer taller de grupo- T. Este involucró a líderes de la comunidad a quienes se les daba la oportunidad de reaccionar a la retroalimentación respecto a su conducta individual. Como resultado de esta experiencia, - - Lewin y sus asociados creían que los individuos podrían aprender de sus propias interacciones, participando en situaciones - de grupos pequeños, no estructurados (denominados grupo- T).

Durante la década de 1950, muchos de los entrenadores en - los NTL (National Training Laboratories) se fueron involucrando crecientemente como fuente de administradores en los negocios y en la industria con el entrenamiento de grupo - T. Desde entonces, los grupos - T han sido muy populares en una amplia gama de organizaciones. La segunda fuente emana también de los primeros trabajos de Lewin, esta vez en la investigación y retralimentación de la encuesta.

Hoy día, las aplicaciones del DO que provienen de una o ambas de estas fuentes se pueden observar en una multiplicidad de organizaciones a través del mundo.

### 3.4.2 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

Son muchas las organizaciones extranjeras que buscan el aprovechamiento total de todos sus Recursos Humanos, para lograr sus objetivos e incrementar la productividad de la empresa y el bienestar de su personal, así como organizar el trabajo, el ambiente de trabajo, los sistemas de comunicación y las relaciones de la gente, para que el bienestar personal, el desarrollo y crecimiento, así como la satisfacción sean significativamente alcanzados en el trabajo.

En México el Desarrollo Organizacional llegó como consecuencia de la crisis y competencia en la que se encontraban las empresas, además que era una modalidad nada despreciable que podía incrementar la producción, además de la necesidad que tenían las empresas más modernas de México y las norteamericanas radicadas en el país, de actualizarse.

Las empresas pioneras del DO en México son Hylsa, La Tabacalera del grupo American - British Tabaco, Procter y Gamble de México, S. A. de C. V. Otras impulsaron y solicitaron los servicios del DO, fueron: Cydsa, Vitro, Gamesa, Conductores Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Seguros La Comercial, Ford, Chrysler y Teléfonos de México que desde hace 9 años utiliza el DO.

La primera firma mexicana que comenzó a ofrecer servicios

profesionales de DO fue Dando, S. A., (su primer cliente fue -- Hylsa), en 1965 el Instituto Mexicano de Ejecutivos Fianzas, A. C. patrocinó el primer seminario público en Acapulco sobre el tema Desarrollo Organizacional.

En la década de los 70s se dió a conocer el Desarrollo Organizacional, pero como aún era nuevo se cometieron errores que motivaron un rechazo.

En la ciudad de Monterrey donde se encuentran algunas de las empresas nacionales más importantes de México surgió el primer programa institucional de Desarrollo Organizacional dentro de una empresa mexicana; también fue la primera ciudad que solicitó los servicios de consultores norteamericanos de DO; además se estableció por primera vez en México la Maestría en Desarrollo Organizacional en la Universidad de Monterrey, algunos de esos estudiantes para mejorar su especialidad se fueron a los E.U.A., posteriormente surgió la agrupación más importante de profesionales en DO de México, PRODO, A. C.

Los egresados de la universidad de las ciudades de Monterrey y D. F., tomaron la iniciativa de crear, PRODO, A. C., Asociación Mexicana de Profesionales en DO que surgió en 1980. Manteniendo nexos con los ex-alumnos de la Universidad de Monterrey y una agrupación homóloga de Venezuela.

Para la década de los 80s surgieron consultores indepen---

dientes y comenzó un movimiento organizado para impulsar el DO, dado que en esos años se contaba con las primeras generaciones de especialistas en DO. La segunda generación realiza el cuarto Congreso Internacional de DO en marzo de 1985, en Oaxtepec, Morelos; asistiendo 350 simpatizantes del DO. Ese Congreso es considerado el movimiento más importante en la historia del DO en México.

A la fecha, se siguen realizando Congresos que dan mayor auge al DO, como agente de cambio dentro de las empresas.

### 3.4.3 SUPUESTOS EN LA INTERVENCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La mayoría de los supuestos y valores en las intervenciones del DO están de acuerdo con las teorías humanísticas de individuos tales como McGregor, Likert, Argyris, Maslow, Bennis y Schein. French y Bell (1978)<sup>9</sup> hicieron explícitos estos supuestos sobre el DO, clasificándolos en:

"aquellos que se relacionan con las personas como individuos, como miembros del grupo, y como miembros de la Organización total"

La siguiente lista es un resumen de estos supuestos fundamentales.

#### Como individuos

1. La mayor parte de los individuos desean el crecimiento y desarrollo personal cuando se les coloca en un ambiente que es a la vez de respaldo y represente un reto.
2. La mayor parte de los individuos tiene la capacidad de hacer una contribución mayor a sus organizaciones de lo que

9) French, W. L., Bell, C. H. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978.

éstas suelen permitirles.

A la luz de estos supuestos, muchas de las intervenciones del DO están dirigidas a desatar la motivación del individuo - por un desarrollo personal o a eliminar las limitaciones organizacionales que reprimen estas tendencias naturales;

#### Como miembros del grupo

1. El grupo de trabajo al que se pertenece es extremadamente importante en la determinación de los sentimientos de competencia y satisfacción.
2. La mayor parte de las personas desean ser aceptadas por - su grupo de trabajo y tener buenas relaciones dentro de - él. Estos grupos de trabajo pueden llegar a ser más efectivos si los individuos trabajan juntos con espíritu de - cooperación.
3. El líder formal de un grupo de trabajo probablemente no - puede llevar a cabo todas sus funciones de liderazgo a la vez. Por tanto, los miembros del grupo deben colaborar -- con el líder compartiendo su función de liderazgo.
4. Las soluciones para la mayoría de los problemas de actitud y motivacionales en los grupos son del tipo transaccional. Esto quiere decir que todos los individuos dentro del sistema o subsistema deben modificar sus relaciones mutuas. -

El objetivo no es cómo A puede lograr que cambie B, sino cómo tanto A como B pueden cambiar para mejorar su efectividad mutua.

Todo esto implica que la unidad de atención en muchas intervenciones del DO es mayor que la del individuo singular. A menudo, el desarrollo de la organización se enfoca a la naturaleza interaccional entre individuos dentro de los grupos.

Como miembros de la organización total

1. La mayoría de los administradores en las organizaciones -- son miembros de grupos de trabajo traslapados. Las funciones del administrador son un "perno de enlace", sirviendo como el superior en un grupo y como compañero en otro.

#### 3.4.4 MALLA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Robert Blake y Jane S. Mouton han diseñado uno de los programas más completos para el Desarrollo Organizacional.

La "Malla del Desarrollo Organizacional" es un programa de seis fases que dura entre tres y cinco años. Comienza analizando la conducta y el estilo de dirección del individuo, ampliando luego sistemáticamente su enfoque al equipo o grupo, a las relaciones intergrupales, y finalmente a la organización total.

El programa utiliza una diversidad de problemas, cuestionarios y ejercicios que permiten a los individuos y grupos identificar sus propias fuerzas y debilidades. Todas las fases del programa son conducidas por los propios miembros de la organización que se han entrenado en la metodología de la malla.

Antes de que la organización adopte un programa de "Malla de DO", se deben seleccionar ciertos administradores clave, que serán posteriormente instructores en la organización, para que asistan a un seminario de Malla en la que aprendan los conceptos inherentes a la misma. Durante esta fase preliminar, estos administradores determinan si la "Malla del DO" es o no una buena idea para su organización.

Veamos brevemente el programa típico de seis fases emplea-

do por Blake y Mouton (1968)<sup>10</sup>

Fase uno: El seminario sobre la Malla. Se forman varios equipos, consistentes cada uno de nueve administradores que se reúnen durante una semana. Idealmente, cada equipo consiste de miembros que representan a diferentes departamentos, divisiones y niveles dentro de la organización. Durante esta fase, los participantes determinan sus propios estilos de acuerdo a la Malla, desarrollan la capacidad de solución de problemas y crítica, y aprenden a analizar la cultura su equipo y la organización existente utilizando conceptos de la Malla.

Fase dos: Desarrollo de equipos. Se llevan a cabo seminarios nuevamente, esta vez con equipos de trabajo reales. El objetivo es perfeccionar el trabajo en equipo, haciendo que cada uno de ellos analice y mejore su capacidad en la solución de problemas, planeación, fijación de metas y comunicación.

Fase tres: Desarrollo Intergrupal. Se reúne en parejas a los equipos que tienen relaciones de trabajo importantes

10) Blake, R., Mouton, J. S. Corporate excellence through gird Organization development. Houston: Gulf Publishing, 1968.

para crear una mejor cooperación y coordinación.- Los miembros clave de cada equipo trabajan juntos, discutiendo los principales elementos que serían necesarios si existiera una relación ideal entre ellos. Luego se sostienen discusiones conjuntas - entre los miembros clave de ambos equipos para -- compartir ideas.

Fase cuatro: Desarrollo de un modelo corporativo estratégico - ideal. El grupo de la Alta Dirección, consistente de la cabeza de la Organización y de aquellas que le reportan directamente, se encarga de la tarea de diseñar un modelo estratégico corporativo - -- ideal. Este modelo define exactamente lo que la - organización sería si hubiera de ser en realidad perfecta.

Fase cinco: Puesta en práctica del modelo estratégico ideal.- la puesta en práctica del modelo incluye lo si--- siguiente:

- (1) Diseño de las subunidades lógicas de la organización que tienen suficiente autonomía.
- (2) Designación de equipos de planeación para cada subunidad a efecto de estudiar cómo la --

misma puede avanzar más dentro de la línea - del modelo estratégico ideal.

- (3) Asignación de un coordinador como comodín pa-  
ra los diversos equipos de planeación.
- (4) Establecimiento de un equipo de planeación -  
adicional para diseñar las oficinas corpora-  
tivas y evaluar si la supervisión y los ser-  
vicios proporcionados por éstas a las subuni-  
dades están justificadas.

**Fase seis:** Crítica sistemática. La fase final es de extrema-  
importancia. Involucra una crítica y evaluación -  
sistemática del programa de cambio. Se deben to--  
mar medidas cuantitativas al inicio del programa,  
así como durante cada etapa y al final de cada --  
una de ellas.

### 3.4.5 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La Administración por objetivos (APO) es un enfoque del Desarrollo Organizacional que ha sido adoptada ampliamente por -- buen número de organizaciones durante la pasada década. Este -- planteamiento se sustenta sobre los siguientes elementos clave:

1. Metas de actuación concretas y medibles.
2. Participación del subordinado en el establecimiento de metas.
3. Sesiones periódicas de revisión de la actuación para -- discutir el alcance de las metas.
4. Compromiso organizacional con el programa.

Las organizaciones que han usado este planteamiento se re--fieren a él en forma diversa como "Administración por objeti---vos", "planeación y revisión del trabajo", "administración por--resultados", etc..

"El planteamiento se acredita generalmente a Peter -- Drucker (1954), quien destacó la importancia de que -- cada administrador (desde la cima hasta lo más bajo -- de la organización) estableciera objetivos para su Departamento o Unidad. Drucker hizo énfasis en que es--tos objetivos deben ser consistentes con el propósito general de la organización, y que cada administrador--

debe participar en el establecimiento de los objetivos de la unidad inmediata superior" (Wexley, 1990) <sup>11</sup>

Al igual que Drucker, Macgregor (1960) respaldó también el uso de un planteamiento de la APO, aunque su concepción difiere de alguna manera de la de Drucker. Macgregor invocaba la APO como un mejor método para evaluar la actuación administrativa que los procedimientos tradicionales, puesto que la APO involucraba un consenso entre superior y subordinado respecto de los deberes del puesto, mutuo establecimiento de metas, planes de acción específicos para alcanzarlas, autoevaluaciones, y la discusión de éstas con un superior.

A continuación se listan los pasos (adaptados de Carroll y Tosi, 1973) <sup>12</sup> que se involucran en el proceso de la APO.

Paso 1. Pedir a la más alta dirección que desarrolle los objetivos y los programas para alcanzarlos. Estos objetivos deben definirse concretamente, de otra manera, las unidades organizacionales no sabrán cómo pueden contribuir al alcance de las metas.

Paso 2. Hacer que el más alto funcionario corporativo se reúna

11) Wexley: Conducta Organizacional y Psicología del personal, p. 352.

12) Carroll, S. J., Tosi, H. L. Management by objectives: -- Applications and research. New York: Macmillan, 1973.

con todos los subordinados inmediatos para comunicar--  
les estos objetivos y planes.

Paso 3. Cada jefe de departamento, basado en la información --  
presentada en el paso 2, desarrolla metas, acciones, y  
medidas de actuación para su unidad organizacional par  
ticular. Estas metas son después discutidas y conveni  
das en una reunión privada con el más alto funcionario  
corporativo.

Paso 4. Pedir a cada jefe de departamento se reúna con sus su  
bordinados inmediatos para comunicarles estas metas. --  
Una vez que éstos comprenden los compromisos tomados,--  
cada uno de ellos prepara un conjunto de metas y pla  
nes de acción para sí mismo y su unidad, los que más -  
tarde serán discutidos y convenidos con el jefe del de  
partamento.

Paso 5. Tener sesiones intermedias de revisión para examinar -  
la actuación de todos los individuos y unidades en tér  
minos de las metas establecidas y la actuación. La reu  
nión debe revisar el progreso, identificar y resolver--  
cualquier problema que impida alcanzar la meta, y revi  
sar éstas si fuere necesario.

Paso 6. Se debe conducir una sesión final entre superior y su--

bordinado para determinar si las metas fueron alcanzadas con éxito y cómo.

De esta manera, el programa induce a los administradores a interactuar más con su personal, lo que da por resultado una comunicación más efectiva y una retroalimentación más precisa para los subordinados. Un programa de APO introduce la identificación de las áreas problemas, mejora la planeación de la organización y la organización del trabajo, e impulsa el establecimiento de fechas específicas para los objetivos.

Aunque la APO incluye más que el mero establecimiento de metas, éste es claramente el componente principal del proceso de la "Administración por Objetivos".

### 3.5 LIDERAZGO Y PARTICIPACION

¿A qué se refiere el Liderazgo, a la influencia directa y personal que puede tener un Supervisor en sus subordinados o a la habilidad para influir en alguna forma en todos los cargos y niveles que están bajo un líder o dirigente?

El Liderazgo efectivo es vital para la supervivencia y el éxito de una organización. No existe un acuerdo general sobre la mejor manera de definir el Liderazgo, pero la mayoría de las definiciones implican que:

"es, por lo menos en parte, el proceso de ejercer una influencia positiva sobre otras personas. El Liderazgo comprende influir sobre la gente para que ejerza un mayor esfuerzo en alguna tarea o cambie su conducta -"  
(Wesley, 1990) <sup>13</sup>

Es importante establecer una distinción entre "Liderazgo" y "Liderazgo Efectivo". El que un líder sea o no efectivo depende de los resultados finales de su Liderazgo. El criterio usual para la efectividad del Liderazgo en una organización es la actuación a largo plazo del líder de un grupo o subunidad.

13) Wesley: Conducta Organizacional y psicología del Personal, p. 179.

Un líder o director efectivo no sólo influye sobre sus subordinados, sino que es también capaz de asegurar que éstos alcanzarán su mejor actuación potencial.

El Liderazgo efectivo ha sido estudiado de diferentes formas, dependiendo de la concepción que el investigador tiene -- del Liderazgo, la definición de efectividad y preferencias metodológicas. La mayoría de los estudios tratan sólo un aspecto reducido del Liderazgo a la vez. Los muchos cientos de estu---dios parecen caer en varios métodos distintos. El "método del-rasgo" enfatiza las cualidades personales del líder y busca -- identificar los rasgos y habilidades que contribuyen al éxito-en el Liderazgo. El "método de la influencia del poder" trata-de explicar la efectividad del líder en términos de la fuente-y cantidad de poder que éste posee, y la manera como él o ella lo ejercen.

Por tal motivo, resumiremos brevemente los métodos del rasgo, poder y conducta y luego revisaremos los tipos de Liderazgo y sus funciones distribuidas.

#### Rasgos y habilidades de los líderes efectivos

Bajo este método se encontraba subyacente la suposición de que ciertos rasgos y habilidades son esenciales para la efectividad del Liderazgo.

Para tener éxito, el líder necesita poseer considerables - habilidades, así como motivación. Se han encontrado tres categorías generales de habilidades que son significativas para Directores y Administradores (Kartz, 1955; Mann, 1965; citados por - Wexley, 1990).

- a. Habilidades técnicas: conocimiento acerca de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la conducción de las actividades de la unidad de trabajo del líder.
- b. Habilidades interpersonales: conocimiento acerca de la -- conducta y procesos interpersonales, habilidad para comprender los sentimientos, actitudes y motivos de - - otros a partir de lo que dicen o hacen, habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva, habili--dad para establecer relaciones coo--perativas (tacto, diplomacia, encanto, empatía, sensibilidad social, - persuasividad, fluidez en el lenguaje, etc.).

- c. **Habilidades conceptuales:** habilidad analítica general, -- pensamiento lógico, eficiencia en - la formación de conceptos y -- conceptualización de relaciones ambiguas y complejas, creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, habilidad para analizar los hechos, percibir las - tendencias, anticipar los cambios y reconocer las oportunidades y pro-- blemas potenciales.

Las habilidades técnicas son esenciales para un director - para entrenar y dirigir a sus subordinados con actividades espe cializadas. Las habilidades interpersonales son esenciales para el establecimiento de relaciones efectivas con los subordinados, superiores, compañeros y extraños. Las habilidades conceptuales son esenciales para la efectiva planeación, organización, solu ción de problemas, invención y toma de decisiones.

"Los líderes necesitan los tres tipos de habilidad pa ra cumplir los requerimientos de su papel, pero la im portancia relativa de estas habilidades depende de la naturaleza de la situación de Liderazgo. Pueden va--- riar de algún modo los requerimientos de habilidad, -

dependiendo del tipo de organización, nivel de dirección, centralización de autoridad, etapa de desarrollo de la organización, y grado en que el ambiente sea estable y benévolo o dinámico y amenazador" (Yukl, 1981) <sup>14</sup>

Por ejemplo, usualmente las habilidades conceptuales son más importantes para los altos ejecutivos, mientras que las habilidades técnicas son más importantes para los supervisores de primera línea.

#### poder y efectividad del líder

La investigación sobre el poder se ha interesado en dos cuestiones: (1) cómo acumulan poder los líderes efectivos y (2) cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados. La mayor parte de la investigación sobre el poder del líder ha examinado aspectos del poder similares a aquéllos en la tipología del poder de French y Raven (1959):

- a. Poder de premiar: El subordinado hace algo para obtener premios controlados por el líder.
- b. poder de coerción: El subordinado hace algo para evitar el castigo controlado por el líder.

14) Yukl, G. Leadership in organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1981.

- c. Poder legítimo: El subordinado hace algo porque el líder tiene derecho de pedirlo y el subordinado la obligación de cumplir.
- d. Poder de la experiencia: El subordinado hace algo porque cree que el líder tiene los conocimientos y experiencia especiales de que él carece.
- e. Poder de referencia: El subordinado hace algo porque admira al líder y desea ganarse su aprobación.

De esta manera, el poder se deriva en parte de las propias características del líder (poder personal) y en parte de los atributos de la posición de liderazgo (poder del puesto). El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores.

#### Tipos de Liderazgo

Para Schein (1980)<sup>15</sup> existen tres tipos de Liderazgo que van a corresponder a los comportamientos del adulto responsable del grupo:

- a. Liderazgo autocrático. Las decisiones acerca del trabajo y

15) Schein: Psicología de la Organización, p. 124.

la organización del grupo son tomados -- únicamente por el responsable a medida -- que evolucionan las actividades. Las decisiones no son justificadas ni explicitadas en relación con una progresión. -- Los criterios de evaluación del jefe no son conocidos. Por último, éste permanece separado de la vida del grupo, interviniendo tan sólo para analizar el trabajo o llevar a cabo demostraciones en caso de dificultad.

- b. Liderazgo democrático: Las decisiones son el resultado de discusiones provocadas por el líder y, -- por lo tanto, tienen en cuenta la opinión del grupo. Son articuladas de acuerdo con una progresión, en la que cada -- etapa es situada y finalizada con claridad. Cuando se plantea un problema, el -- líder siempre sugiere varias alternativas, entre las que el grupo debe elegir. Sin participar demasiado en las actividades se esfuerza por integrarse en la vida del grupo.

c. Liderazgo laissez - faire (dejar hacer). Tras haber precisado los medios y el material de que dispone el grupo, el jefe adopta un comportamiento pasivo. De esta forma, el grupo goza de una completa libertad, aunque sabe que puede recurrir al responsable. Este último no juzga ni evalúa. Su presencia es amistosa, pero no interviene más que a petición, tomando un mínimo de iniciativas.

No hay evidencia consistente para decir que una determinada posición en esta dimensión de estilo de Liderazgo, es la mejor.

La discusión sobre si es mejor ser autocrático que participativo no tiene sentido a menos que se especifique la naturaleza de la tarea, del subordinado y de las condiciones contextuales.

#### El Liderazgo como un conjunto de funciones distribuidas

Puede ser de más utilidad concentrarse en las funciones y no en el individuo a quien se define como "líder". Esas funciones pueden incluir cosas como formular valores básicos, fijar y anunciar fines y propósitos, organizar los recursos (humanos y

de otra índole), planear, brindar información, guiar, ofrecer - retroinformación sobre el progreso que se hace, dar apoyo, aclarar, sintetizar, buscar consenso, decidir, premiar y castigar, etc..

"Cuando se pueden identificar tantas y tan diversas - funciones no cabe duda que cualquier miembro de cualquier grupo puede desempeñarlas y que necesariamente no existe una relación entre las funciones y el líder que se ha seleccionado o el líder informal. En efecto, podríamos pensar que un grupo efectivo es aquel en el cual las funciones estén distribuidas óptimamente entre todos los miembros del grupo de acuerdo a la capacidad que cada uno tenga para desempeñarla (Schein, - 1980) 16.

En la misma forma, como en la organización sí existen líderes y gerentes a quienes se les ha encomendado la tarea de ejercer el liderazgo, nos podemos preguntar si no existen en realidad algunas funciones, que puedan estar exclusivamente asociadas con el rol de Liderazgo, que sólo el líder pueda desempeñar. Si nos imaginamos al líder como a alguien que sirve de puente - entre los distintos niveles organizacionales, es indudable que-

16) Schein: psicología de la Organización, p. 125.

las funciones exclusivas y críticas del líder son:

1. Traducir las directrices, trazadas por los niveles más altos, en fines y propósitos para los niveles más bajos.

Cómo se logren esos fines y propósitos puede variar mucho en virtud del estilo de Liderazgo, de las tareas y de las características de los subordinados, pero el líder tendrá siempre la responsabilidad de trazar la meta final y llegar a ella.

2. Hacer el seguimiento necesario para asegurarse de que siempre se está buscando esa meta.
3. Desempeñar la función que se necesita para el logro final de los objetivos.

Hasta ahora sólo hemos hablado del logro de objetivos. -- Otra función crítica en toda organización es el fomento y afianzamiento de las relaciones interpersonales del grupo. En esta área, también el líder debe:

4. Asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el logro eficiente de la tarea; y
5. Proveer lo que se necesite para asegurar el logro de la tarea y mantener la solidez del grupo.

De esta formulación no se puede inferir nada sobre cómo puede el líder desempeñar estas funciones, qué tan autocrático-

o participativo debe ser. Todo lo que se puede inferir es que - el concepto de Liderazgo implica que la responsabilidad de desempeñar esas funciones es sólo del líder.

C A P I T U L O

IV

## IV. TEORIA DE SISTEMAS

Ludwig von Bertalanffy en (1951, 1956 y 1968) <sup>1</sup> nos dice: la Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación a la realidad empírica.

Bertalanffy comprobó que muchos principios y conclusiones de algunas ciencias tienen validez para otras ciencias cuando tratan de objetos que pueden ser considerados como sistemas. -- Ciencias que hasta hace poco tiempo eran completamente extrañas entre sí, tal vez por la especialización avanzada o por las características propias de sus campos de estudio, comenzaron a -- romper el aislamiento y a vislumbrar que había una repetición de esfuerzos en el desarrollo de ciertos principios por otras ciencias. Esto llevó a algunos científicos a desarrollar una -- Teoría General de Sistemas que reflejara las similitudes, sin -- prejuicio de las diferencias y además válida para todas las -- ciencias.

1) Bertalanffy, Ludwig von. Teoría general de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

Respecto a las organizaciones humanas, las metas de la ciencia social se parecen a las de cualquier otra ciencia, en relación con los acontecimientos y fenómenos ocurridos en su dominio. El científico social desea comprender las organizaciones humanas, describir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; desea explicar los ciclos de crecimiento y caída, predecir efectos y efectividad de las organizaciones.

#### DEFINICION DE SISTEMAS

El concepto de sistema está mereciendo gran atención en los círculos industriales y académicos. La palabra tiene muchas aceptaciones, entre ellas encontramos a:

Arias G. (1973)<sup>2</sup> dice que "sistema es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados".

Van Gigch (1971)<sup>3</sup> dice que "sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados".

Boulding (1967)<sup>4</sup> dice que "si bien las relaciones consis-

- 2) Arias, G. Administración de Recursos Humanos. ed. Trillas, 1973, p. 13.
- 3) Van Gigch, John P. Teoría General de Sistemas. ed. Trillas, 1971, p. 17.
- 4) Ibid.

ten en elementos separados, es más que un conglomerado de los mismos. Mejor dicho, posee organización e integridad y mantiene un grado de estabilidad, aunque la materia y la energía que la componen están sujetas a cambios constantes".

Otras definiciones tienen en común los siguientes aspectos:

1. conjunto o combinación de elementos integrados e interdependientes,
2. cuyas relaciones entre sí y sus componentes los hacen formar un todo unitario.
3. que cumple una determinada función para lograr un propósito común, y
4. mantiene cierto grado de estabilidad, aunque la materia y la energía que lo componen se hallen sujetos a cambios constantes.

Como se observa, las características de un sistema son:

Organización. se refiere a que "el todo es más que la suma de las partes".

Interacción. se refiere a que "sus interrelaciones pueden ser mutuas o unidireccionales, lineales, no lineales, o intermitentes y exhibir distintos grados de eficacia o prioridad causal".

Interdependencia. se refiere a que un grupo de entidades indi-

viduales, cada una de las cuales tiene una parte peculiar y esencial que cumplir; pero en donde cada una de ellas es enteramente dependiente para su efectividad de las comunicaciones establecidas entre ella y las otras partes".

Integración. se refiere a "hacer un todo o tatalizar; traer -- partes y juntarlas dentro de un todo".

Estabilidad. se refiere a que "el todo se renueva a sí mismo -- constantemente a través de un proceso de transposición; la identidad del todo y su unidad se preserva, pero las partes cambian".

Estructura. se refiere a que los sistemas poseen una jerarquía.

#### POSTULADOS DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

##### a. Principio de la integración.

Nos dice que un sistema es un todo indisoluble que está integrado por partes interrelacionadas, interactuantes e interdependientes, de tal manera que ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las otras partes.

##### b. Principio de la subordinación.

Nos dice que el todo es primario y las partes son secundarias. El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

c. Principio de la dependencia.

Nos dice que la naturaleza de la parte y su función, se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la relación del todo y la parte.

d. Principio de la unidad.

Nos dice que el todo se conduce como una unidad, no importando lo complejo que sea.

e. Principio de la estabilidad.

Nos dice que la identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las partes cambien. El todo se renueva a sí mismo constantemente a través de un proceso de transposición.

f. Principio de la organización.

Nos dice que el todo es más que la suma de las partes. La organización confiere al agregado características diferentes de las de sus componentes, consideradas en forma individual.

g. Principio de la jerarquía.

Nos dice que los sistemas están relacionados en forma jerárquica. Las partes de un sistema pueden considerarse, a su vez, como sistemas.

#### TIPOLOGIA DE SISTEMAS

Existen criterios convencionales para clasificar los sistemas.

- a. Por su origen: naturales y creados
- b. Por la cantidad y la complejidad de sus elementos: simples y compuestos.
- c. Por transmitir o no energía: abiertos y cerrados.

La teoría de los sistemas está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura e interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos. En su enfoque general se parece a la teoría de campo, excepto en que su dinámica maneja pautas temporales y espaciales. Anteriores formulaciones de los constructos de la teoría de los sistemas manejaban los sistemas cerrados de las ciencias físicas, en los que resultaba posible tratar con éxito estructuras relativamente autosuficientes como si fueran independientes de las fuerzas externas; pero los sistemas vivos, ya sean organismos biológicos u organizaciones sociales, dependen sobremanera del ambiente externo y, por ello, han de concebirse como sistemas abiertos (Katz, 1977) <sup>5</sup>

Después de haber hecho un breve esbozo de las características y postulados de esta teoría, pasaremos a revisar la Teoría del sistema abierto, utilizada para entender a las organizaciones sociales.

5) Katz, D.; Kahn, R. Psicología Social de las organizaciones, ed. Trillas, 1977, p. 27.

#### 4.1 TEORIA DEL SISTEMA ABIERTO

El sistema abierto busca el mantenimiento de un estado estable que incluya procesos dinámicos para preservar las pautas de relación mediante ajustes constantes.

Mediante la aplicación de la teoría del sistema abierto se avanza hacia la solución del dilema de una psicología social dedicada a la estructura social.

Aunque aún no se disponga de una teoría compleja, tres líneas de desarrollo convergen para indicar el tipo de enfoque necesario.

En primer lugar, desde los años veinte, F. H. Allport ha estado dedicado a elaborar una concepción estructuronómica de la psicología social. En sus primeros trabajos atacó vigorosamente el uso de un lenguaje metafórico en las ciencias sociales, así como toda imputación de la influencia personal en conceptos que se referían a grupos e instituciones.

Insistió en que, para cualquier ciencia, el lenguaje metafórico no es sustituto adecuado del lenguaje de los datos. Su propia teoría (1954, 1962), conceptualiza la estructura como un ciclo de acontecimientos que, con movimiento circular, retornan a su reinicio. En lugar de una conducta lineal en que A estimula a B y éste responde, como ocurre en un modelo newtoniano, --

Allport cree que existe una serie continúa de acontecimientos - que completan un ciclo, antes de que se obtenga una estructura social. Además, los ciclos cruzados son tangenciales entre sí o varían de tamaño.

Es necesario identificar las pautas complejas para entender la conducta social.

Por su tipo, el modelo estructural de F. Allport es similar al de los teóricos de los sistemas generales. Miller (1955) y sus colegas han estado aplicando la teoría del sistema abierto en términos generales, para abarcar todos los niveles de ciencia, desde el estudio de una célula hasta el análisis de una sociedad. Ante todo, les interesan las generalizaciones que funcionan a todos los niveles y, por ello, están dispuestos a observar la conducta social compleja.

El tercer sistema y el más completamente desarrollado, es el de Parsons (1951). Más que cualquier otra persona, éste ha utilizado el enfoque de sistema abierto para estudiar las estructuras sociales.

En manos de Parsons, un considerable cuerpo de pensamiento sociológico ha ido aceptando un enfoque de sistema abierto; además, este investigador ha proporcionado herramientas conceptuales específicas al delinear los varios subsistemas de una sociedad y sus funciones.

La "teoría de sistema abierto", hace hincapié en la íntima relación que existe entre una estructura y el ambiente (el entorno) que le da apoyo, pues de no haber insumos continuos, la estructura se va a pique.

En casi todas las estructuras sociales el esfuerzo y la motivación humanas son la principal fuente de mantenimiento; por ello, aunque el enfoque teórico está dedicado a las relaciones, éstas incluyen a los seres humanos. Si nos interesan los aspectos específicos de la función de mantenimiento en base a la conducta humana, estamos a nivel psicosociológico.

Respecto a las organizaciones humanas, las metas de la ciencia social se parecen a las de cualquier otra ciencia en relación con los acontecimientos y fenómenos ocurridos en su dominio. El científico social desea comprender las organizaciones humanas, y describir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; también desea explicar los ciclos de crecimiento y caída, y predecir efectos y efectividad de las organizaciones. Quizá también desee probar y aplicar tales conocimientos, al introducir cambios planeados dentro de esas organizaciones.

Nuestro modelo teórico para entender las organizaciones, acepta a éstas como sistemas energéticos de insumo - resultado, en que el energético proveniente del resultado reactiva al sistema (Von Bertalanffy, 1956). Las organizaciones sociales son -

notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y - la conversión del resultado en insumo energético adicional con siste en transacciones entre la organización y su ambiente.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizacio- nes, se integran mediante las actividades diseñadas de un núme ro de personas; más aún, esas actividades moldeadas son comple mentarias o interdependientes de algún producto o resultado co mún; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y el tiempo.

Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a interva- los imprevisibles, no se puede hablar de organización.

Es posible examinar la estabilidad o recurrencia de las - actividades, en relación al insumo energético del sistema, de- la transformación de energías y del producto resultante o re- sultado energético. En una fábrica, son insumos energéticos -- las materias primas y el trabajo humano; las actividades dise- ñadas de la producción, la transformación de energía, y el pro- ducto terminado, constituyen el resultado.

Como una clase especial de sistemas abiertos, las organi- zaciones tienen propiedades sui generis; pero comparten rasgos comunes con todos los sistemas abiertos: incorporan energía -- del ambiente, procesan o transforman esa energía importada en- algún producto característico del sistema, exportan dicho pro-

ducto al ambiente y vuelven a energizar el sistema, en base a las fuentes ambientales.

C A P I T U L O

V

## V. OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL

Los objetivos del Servicio Social en la carrera de Psicología se plantean en dos niveles:

## Nivel Institucional

1. Propiciarán situaciones de aplicación de la práctica psicológica que permita relacionar al Psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.
2. Adecuar el perfil profesional del Psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.
3. Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de Docencia.
4. Propiciar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la carrera de Psicología, para formar profesionales de utilidad.

## Nivel Estudiantil

1. Desarrollar habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren el dominio operacional y el conoci-

miento integral de un concepto dado.

2. Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar in formación teórica adquirida e integrada durante su carrera.
3. Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar in formación relevante a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado.

Objetivo Específico del programa de la Institución que ha establecido para el desarrollo del Servicio Social.

1. Eficientar y fortalecer los programas y acciones que competen al Departamento de Empleo y Comunicación con el objeto de cumplir con las metas y compromisos que la Dirección de Recursos Humanos se ha propuesto, logrando la modernización en materia de Reclutamiento y Selección, Evaluación, Comunicación y Motivación.

Objetivos particulares que se persiguen en la realización del Servicio Social.

1. Aplicar los conocimientos prácticos adquiridos en cursos sobre Reclutamiento y Selección, Pruebas Psicológicas.
2. Conocer cómo lleva a cabo la Institución el proceso de Selección.
3. Desarrollar habilidades para la evaluación e interpreta---

ción de pruebas psicológicas.

4. Conocer de manera general la práctica de la Psicología Laboral.
5. Conocer los elementos teóricos de la Psicología Organizacional.

C A P I T U L O

VI

## VI. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION

Institución. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de -  
la Familia. (D.I.F.)

El sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene como objetivo la promoción de la asistencia social, la prestación de servicios en ese campo, la promoción de la interrelación sistemática de acciones que en la materia lleven a cabo las instituciones públicas, así como la realización de las demás acciones que establezcan las disposiciones legales aplicables.

## I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ASISTENCIA SOCIAL EN MEXICO.

La evolución de la Asistencia Social en México ha acompañado desde su origen al proceso de consolidación de la nacionalidad, en la que los diversos esfuerzos, otrora de beneficencia - hoy de participación y de cambio, tienden a alcanzar el desarrollo de Justicia Social.

En 1937 se establece la Secretaría de Asistencia Pública, durante el Gobierno de Lázaro Cárdenas.

La Secretaría de Asistencia Pública, perduró hasta el 18 de octubre de 1943, fecha en que se fusionaron sus actividades-

con las del Departamento de Salubridad Pública, creándose la actual Secretaría de Salubridad y Asistencia, cuyos objetivos -- eran: cuidar de la niñez; disminuir la mortalidad y lograr mejores generaciones para México.

En 1961 mediante decreto presidencial se crea un organismo público descentralizado denominado Instituto Nacional de protección a la Infancia (INPI), para responder a la creciente demanda de los servicios otorgados por la Asociación de Protección a la Infancia, A. C.

En 1968 se constituye mediante Decreto otro organismo público descentralizado denominado Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez (IMAN).

Sus objetivos se enfocaban a la atención de problemas originadas por el abandono y explotación de menores.

En 1975 mediante Decreto se crea el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (IMPI), organismo que absorbe las -- funciones que realiza el INPI, además fomentar y desarrollar actividades de tipo productivo, para elevar el nivel de vida familiar y comunal.

En 1977 dada la afinidad en los objetivos del Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez y del Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia, se fusionan y se crea por Decreto el "Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia" --

(D. I. F.), el cual se establece como objetivo promover el bienestar social de la niñez, la familia y la comunidad en general.

En 1982 por Decreto del Ejecutivo Federal, el Sistema se integra como organismo descentralizado al Sector salud, encabezado por la Secretaría de Salubridad y Asistencia, asignándole la realización de los Programas de Asistencia social del Gobierno de la República y se ponen a su disposición los recursos que la citada Secretaría destinaba a los servicios de Asistencia social y Rehabilitación de carácter no hospitalario.

En enero de 1986 se publica la ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social, asignándole al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia el objetivo de promover la Asistencia Social.

Las actividades asistenciales que desempeña el sistema, están encaminados a la consecución de un objetivo general y nueve específicos.

**Objetivo General:**

Promover la Asistencia social y la interrelación sistemática de acciones que en materia lleven a cabo las Instituciones - Públicas.

**Objetivos Específicos:**

- a. Apoyar el desarrollo de la familia y la comunidad.

- b. Fomentar la educación, para la integración social.
- c. Impulsar el sano crecimiento físico y mental de la niñez.
- d. Operar establecimientos de Asistencia Social en beneficio de menores en estado de abandono, ancianos desamparados y minusválidos sin recursos.
- e. Realiza estudios e investigaciones sobre los problemas de la familia, menores, ancianos y minusválidos.
- f. Proporcionar servicios de asistencia jurídica y orientación social a menores, ancianos y minusválidos sin recursos.
- g. Intervenir en el ejercicio de la tutela de los menores que correspondan al Estado, en los términos de la ley respectiva.
- h. Llevar a cabo acciones en materia de prevención de invalidez y rehabilitación de inválidos y en centros no hospitalarios, con sujeción a la Ley.
- i. Los demás que les encomienden sus leyes.

## II. PROGRAMAS INSTITUCIONALES

Programas: Asistencia Social Alimentaria.

Objetivo: Establecer normas en materia de Asistencia Alimentaria para fortalecer el nivel de alimentación y apoyar el gasto familiar de la población

con mayor índice de marginación, con énfasis en los grupos de alto riesgo, a través de la ayuda alimentaria directa, la orientación alimentaria y el fomento de la producción de alimentos para autoconsumo.

**Programa:** Promoción del Desarrollo Familiar Comunitario.

**Objetivo:** Elevar la calidad de vida de familias y comunidades marginadas a través de su participación activa en programas de asistencia social que les permitan alcanzar su desarrollo Integral.

**Programa:** Protección y Asistencia a Población en desarrollo.

**Objetivo:** Promover y operar centros especializados para la atención de niños, indigentes, ancianos y en general aquellos establecimientos de la Institución en que se contribuya a superar la problemática social y prestar permanentemente servicios de Asistencia Jurídica, además de normar su aplicación en Instituciones de Asistencia social Pública y privada.

**Programa:** Asistencia a Minusválidos.

**Objetivos:** Proporcionar servicios de rehabilitación no hospitalaria, operando los centros que para este fin tiene el sistema; normar su aplicación a ni

vel nacional, así como la formación de profesio-  
nales en materia; llevando a cabo las activida-  
des de salud que determine la ley de Asistencia  
Social; además de establecer coordinación con -  
otras instituciones, promover mejores niveles -  
de salud en comunidades desprotegidas y en la -  
incorporación del minusválido al proceso produc-  
tivo.

### III. AUTORIDADES PRINCIPALES

- Patronato
- Junta de gobierno: aprobar los planes de labores, presupe-  
tos, informes de actividades y estados financie-  
ros anuales.
- Comisario
- Dirección General: procurar la máxima eficiencia de las - -  
atribuciones, objetivos y recursos asignados al  
D. I. F., así como de sus Programas Institucio-  
nales, y su vinculación con el Sector Salud.
- Subdirección general de operación: administrar la implanta-  
ción de los programas de las Direcciones de: --  
apoyo a programas estatales, promoción y Desa--  
rrollo Social, rehabilitación y Asistencia So--

cial y Asistencia Alimentaria.

- Dirección de apoyo a programas estatales: promover, implantar y controlar los programas establecidos en los estados a través de los sistemas estatales, coadyuvando al bienestar y desarrollo de la comunidad rural.
- Dirección de promoción y desarrollo social: promover el desarrollo, bienestar, y salud de la población -- marginada del Distrito Federal, a través de una adecuada implantación de programas.
- Dirección de rehabilitación y asistencia social: proporcionar servicios de rehabilitación y Asistencia Social en el Distrito Federal. Y normar su aplicación a nivel Nacional, contribuyendo a la integración social del minusválido y personas sujetas a asistencia social.
- Dirección de asistencia alimentaria: mejorar la nutrición familiar, mediante actividades de carácter alimentario, dirigidas principalmente a la población de escasos recursos y grupos sociales marginados.
- Oficialía Mayor: administrar la función de los Recursos Humanos, financieros y materiales, proporcionando

los servicios de apoyo administrativos necesarios para el logro de los objetivos del Sistema.

- Dirección de programación, organización y presupuesto: elaborar los Programas Institucionales y presupuestos tales, vigilar los recursos financieros de acuerdo a los programas establecidos.
- Dirección de Recursos Humanos: proporcionar a la Institución los recursos humanos necesarios en calidad, cantidad y oportunidad, así como la administración integral de estos.
- Dirección de recursos materiales y servicios generales: dirigir y proporcionar el oportuno apoyo administrativo en adquisiciones, almacenes, servicios generales, obras y conservación, que requiere el Sistema.
- Dirección de Asistencia Jurídica: asesorar y responder jurídicamente al D. I. F., administrar la prestación permanente de los servicios de Asistencia Jurídica y de Integración Social a los menores y familias a través de la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia.
- Contraloría interna: controlar y vigilar el manejo de los recursos financieros del Sistema, verificar el cum

plimiento de los objetivos de los programas institucionales.

- Instituto Nacional de Salud Mental D. I. F. (INSAME): administrar los programas encaminados a detectar -- las causas de alteraciones en la salud mental - de la niñez, ancianos e inválidos, coordinando la valoración y tratamientos que prevengan las enfermedades.
- Unidad de comunicación social: difundir los programas Institucionales informando a la población las actividades realizadas.

#### IV. AREA DONDE SE PRESTO EL SERVICIO SOCIAL.

Dirección de Recursos Humanos

Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos

##### Area Específica:

Departamento de Comunicación y Empleo

(Coordinación Técnica de Reclutamiento y Selección Externa)

Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos la competencia de los siguientes asuntos:

- a. Llevar a cabo la planeación de los Recursos Humanos y aplicar el sistema de Administración de Personal de la entidad.

- b. Atender las labores relativas al Reclutamiento, selección, Nombramiento, Contratación, Remuneración, Incentivos, Control y Liquidación de personal y conducir las Relaciones Laborales de acuerdo a las políticas establecidas por la Oficialía Mayor.
- c. Aplicar los sistemas de estímulos y recompensas que determina la Ley y se establezca en las condiciones generales de trabajo.
- d. Elaborar e instrumentar los programas de formación, capacitación y desarrollo del personal, promover y difundir los programas de educación para adultos y evaluar periódicamente su ejecución.
- e. Establecer la coordinación que se requiera con las dependencias y entidades competentes en materia de Administración, Capacitación y Desarrollo de Personal.

C A P I T U L O

VII

## VII. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO SOCIAL

Tomando en cuenta el objetivo del Servicio Social dentro del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (D.I.F.), el cual plantea el apoyo al Area de Recursos Humanos en acciones de índole primordial, las actividades que se desarrollaron dentro de ésta apuntaron hacia la selección de candidatos para ocupar un puesto ya sea a Nivel Ejecutivo, Profesional, Técnico, Administrativo y Operativo.

Se realizaron como actividades principales: la aplicación, evaluación e interpretación de pruebas psicológicas así como en entrevistas y elaboración del reporte psicológico integral de cada uno de los candidatos.

Se atendió a personas previamente reclutados por la Institución, evaluándose principalmente a candidatos de nivel Operativo, Administrativo, Técnico y Profesional. Para esto, se contó con un proceso de evaluación formado por cuatro fases:

## FASE 1

Aplicación de pruebas psicológicas.

Cada batería estaba integrada de acuerdo al nivel de puesto, como son:

1. Nivel Operativo o manual

- a) Inteligencia: Barsit o Barranquilla
  - b) Habilidad: Destreza y Precisión
  - c) Personalidad: Frases incompletas
2. Nivel Administrativo
- a) Inteligencia: Army Betha o Raven
  - b) Habilidad: Números
  - c) Personalidad: Gordon (ARES Y COPV), 16 PF
3. Nivel Técnico
- a) Inteligencia: Army Betha o Raven
  - b) Sociabilidad: Moss
  - c) Personalidad: Gordon (ARES Y COPV), 16 PF
4. Nivel Profesional
- a) Inteligencia: Movis
  - b) Sociabilidad: Moss
  - c) Personalidad: Gordon (ARES Y COPV), 16 PF
5. Nivel Ejecutivo
- a) Inteligencia: Movis
  - b) Sociabilidad: Moss
  - c) personalidad: 16 PF, Prueba del árbol o Figura Humana (Machover); Frases incompletas, Gordon (ARES Y COPV), Autobiografía y Test de intereses (Thurstone).

Cada batería aplicada tenía que contemplar los factores -- cognitivos y de personalidad como lo son: la inteligencia, las habilidades, los intereses, etc..

Cabe mencionar que antes de aplicar una batería de pruebas se le preguntaba al candidato su nivel de escolaridad y el pues to a ocupar. Por otra parte, durante la aplicación de las pruebas el material a utilizar era:

- Una batería de pruebas por cada candidato
- Lápiz y goma
- Un cronómetro

## FASE 2

### Entrevistas.

- a) Cerrada. Datos sobre solicitud, con el fin de verificar -- los mismos.
- b) Abierta. En esta fase de la entrevista se contemplaron -- tres aspectos principales del entrevistado y fueron: la historia laboral, educacional y personal.

Historia laboral. Esta área es de suma importancia, ya -- que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles sus ni veles de logro y la experiencia adquirida. Entre los datos sol icitados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, - puesto (s) desempeñado (s), ascensos obtenidos, jefe o jefes in

mediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación, entre otros.

Historia educacional. Permite detectar si la persona cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. También nos permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato; cursos que ha tomado: qué clase de cursos (relacionados con su profesión o bien diferentes, para complementar su carrera en forma multidisciplinaria), duración, lugar donde los tomó, etc..

Historia personal.

- Concepto de sí mismo. Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado.
- Metas. Esta es un área de importancia substancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro. Esto se cuestiona a tres niveles; a corto, mediano y largo plazo.
- Familiar. Se investiga el núcleo social de origen: la familia. Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia.
- Relaciones interpersonales. Grado de adaptación dentro de las mismas.
- Pasatiempos. Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus activida--

des son de tipo individualista o involucra un grupo.

### FASE 3

Calificación e interpretación de las pruebas psicológicas.

Se calificó cada uno de los tests en base a hojas de respuesta; y de acuerdo a los resultados se llenaba un machote - - (ver anexo 1) según el nivel de puesto del candidato.

### FASE 4

Elaboración del reporte psicológico integral.

Para la elaboración del reporte psicológico integral se tomaron en cuenta los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas y de la información recabada durante la Entrevista (abierta).

Para el reporte psicológico integral, se utilizó un formato (ver anexo 2), que contemplaba: el nombre, el puesto solicitado y la edad, también contenía dos apartados con claves de evaluación como:

SR Superior al requerido

R Requerido

IR Inferior al requerido

I Inadecuado

Tales claves de evaluación se tomaron en cuenta para determinar si el candidato contaba con un perfil adecuado para desempeñar el puesto solicitado.

C A P I T U L O

VIII

## VIII. RESULTADOS DEL SERVICIO SOCIAL

El total de baterías aplicadas en los diversos niveles durante el período de realización del Servicio Social fue de 177, de las cuales:

- 20 Nivel Operativo: cocineros, choferes, mensajeros, almacenistas, personal de limpieza y otros.
- 53 Nivel Administrativo: secretarias, aux. administrativos, contadores privados y oficinistas.
- 45 Nivel Técnico: educadoras, niñeras, capturistas, -- trabajadoras sociales y otros.
- 58 Nivel profesional: médicos, psicólogos, contadores -- públicos, administradores de empresa, abogados, etc..
- 1 Nivel Ejecutivo: son los profesionales que ocupan -- puestos como Directores, Subdirectores, etc..

Es importante mencionar que se trabajó con candidatos previamente reclutados, por lo que, sólo se llevó a cabo el proceso de selección, el cual incluyó la evaluación psicológica, la entrevista final y la decisión de contratación.

Es necesario resaltar la importancia que tiene cada una de estas fases, pues los datos obtenidos en éstas deben ser considerados como relevantes para la elección del candidato idóneo a partir de apreciaciones objetivas y no sólo subjetivas, cargadas de emotividad por parte del evaluador.

Dentro de los resultados obtenidos hay que tomar en cuenta algunas variables que inciden en cada una de las fases, como:

#### FASE 1. APLICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

- a) Ansiedad del candidato
- b) Poca atención e incapacidad de comprensión del candidato

Estas variables se observaron principalmente cuando a los candidatos se les aplicaba una batería que no era acorde a su nivel de escolaridad. Esto se debió a que en su ficha de examen solicitaban otro puesto que no era el adecuado para ellos -tomando en cuenta su historia educacional-.

Lo anterior ocurrió por lo regular en el nivel operativo; así, el manejo que se hacía ante dichas variables era el de sus pender la aplicación de la batería.

#### FASE 2. ENTREVISTA

- a) Entrevistas prolongadas
- b) Entrevistar a candidatos que tienen problemas:

- tímido o nervioso
  - que no paran de hablar
  - hostil o agresivo
  - sumamente emotivo o turbado
  - dominante (trata de manejar él la entrevista)
- c) Influir en las respuestas
- d) No aclarar en el momento la información
- e) Exagerar en la toma de notas
- f) Lenguaje corporal

Desconocer los componentes necesarios para una eficaz entrevista de empleo, nos hace incurrir en los errores antes mencionados, lo que ocasiona una invalidez o falta de confiabilidad en la misma.

### FASE 3. CALIFICACION E INTERPRETACION

- a) Inadecuada toma del tiempo
- b) Calificación inadecuada, a pesar de que se tenía la tabla de respuestas.
- c) Interpretación cargada de prejuicios inherentes a la medida subjetiva.

En la mayoría de los tests, el principal problema fue el límite de tiempo, pues era inadecuado tanto quitar el examen an

tes de tiempo como lo era después de haber pasado unos segundos.

En lo que respecta a la calificación, poner un puntaje más alto o bien, más bajo que el que le correspondía. Tal vez esto se debió a que en algunas ocasiones se mezcló la empatía con -- los candidatos, lo que por supuesto dió origen a una interpretación subjetiva de las pruebas.

#### FASE 4. ELABORACION DEL REPORTE PSICOLOGICO INTEGRAL

Considerando que los datos obtenidos tanto en las pruebas como en la entrevista carecieron de validez y confiabilidad, la descripción del reporte psicológico integral se elaboró de manera subjetiva y no se describieron con exactitud las aptitudes y capacidades deseadas con respecto al puesto.

Como podemos observar, las actividades realizadas se desarrollaron únicamente en el Proceso de Selección. Sin embargo, a pesar de que trabajamos con candidatos previamente reclutados, surge una interrogante: ¿qué relación tiene el Reclutamiento -- con la Selección?

"El Reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación (Dessler, -

1988) <sup>1</sup>

Por lo que, tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado.

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las intuiciones, y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional.

Además, es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico, por lo que se plantean las siguientes interrogantes que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular.

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a-

1) Dessler, Gary. Administración de Personal (México: Prentice-Hall, 1988).

los menos útiles?

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la Selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades - presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos (Arias, 1973) <sup>2</sup>

De ahí que la importancia de una buena selección radique en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de - sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

1. Experiencia laboral
2. Trayectoria académica
3. Aspectos psicológicos

Estos últimos componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas objetivas - - (pruebas psicométricas).

2) Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos (México: Trillas, 1973).

Pero lo más importante, es que el proceso de selección lo lleve al cabo un psicólogo, profesional que tiene la capacidad de transcribir la información de carácter psicológico y así seleccionar al candidato mejor preparado en base al perfil que resulte de los datos. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. Además de que cuenta con entrenamiento en entrevistas psicológicas, lo que le permite conocer los componentes necesarios para una eficaz entrevista de empleo y evitar los errores antes mencionados (Fase 2).

En resumen, el objetivo del proceso de selección será seleccionar a aquellos que tengan la capacidad y el potencial para desempeñar con éxito el trabajo.

Cabe mencionar que muchas veces se piensa que la función de admisión se lleva en forma lineal, y en realidad se hace con naturaleza staff, porque el Departamento de Personal no "decide" contra la opinión de los supervisores de línea, quién debe ser contratado después de las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a dichos jefes.

C A P I T U L O

IX

## IX. ANALISIS DEL SERVICIO SOCIAL

La finalidad del servicio social es que el pasante tenga la posibilidad de realizar actividades relacionadas con la carrera -Psicología-, en donde pueda aplicar los conocimientos teóricos adquiridos y obtenga "experiencia" laboral.

En este sentido, se piensa que la realización del servicio social nos ayudará a insertarnos con facilidad a las organizaciones tanto del sector público como de la iniciativa privada. Pero lo anterior es una falacia por dos razones:

La primera, dado que el plan de estudios de la carrera de Psicología en la FES -Zaragoza no contempla el área Laboral- Organizacional, no contamos con los elementos teóricos necesarios para desarrollarnos en estas áreas, a menos que éstos se adquieran en cursos extracurriculares. La segunda, también es un hecho, que la demanda de profesionales en los ambientes de trabajo, generalmente está acompañada de la exigencia del conocimiento práctico que demanda el campo laboral.

Esto nos enfrenta a una situación incongruente porque el conocimiento teórico se adquiere en las instituciones formales de Educación Superior, y la experiencia práctica se adquiere fundamentalmente, en los escenarios reales una vez que el egresado inicia su práctica profesional.

Sin embargo, con los conocimientos que se adquirieron en cursos sobre Psicología Laboral, y la práctica dentro de la -- Institución (D. I. F.) donde se realizó el servicio social, se pudieron desarrollar habilidades en relación al proceso de Selección, el cual fue nuestro único campo de trabajo.

Es importante mencionar que además del Reclutamiento y Selección de personal, los psicólogos de la Dirección de Recursos Humanos del D. I. F. realizan actividades tales como: Capacitación y Desarrollo, Inducción y Relaciones laborales; lo -- que indica que sus actividades versan sólo sobre el área de la Psicología Laboral.

Considerando lo anterior, para los Psicólogos de la Dirección de Recursos Humanos sería importante ir más allá de sus -- actividades tradicionales y adentrarse al campo de la "Consultoría", esto es, ser un promotor de cambios, cuyo propósito -- fundamental es mejorar todas las áreas y aspectos que integran la organización.

Hay que considerar que el enfoque de la Consultoría es -- predominantemente social y humanista y se auxilia del conocimiento de las ciencias del comportamiento, de las teorías de -- la organización, de sistemas y de la administración moderna --

(Gerardo Pérez, en Urbina 1989) <sup>1</sup>

Para realizar la Consultoría pueden considerarse las siguientes fases:

1. Diagnóstico
2. Intervenciones y/o estrategias de cambio, y
3. Evaluación de resultados

Se considera que en la actualidad el diagnóstico está considerado en un gran número de empresas como un problema de gran relevancia; y constituye el punto de arranque para aquellas empresas que aspiran a realizar de la mejor manera sus objetivos-institucionales.

Por tal motivo, en el sector Público, principalmente en los países en vías de desarrollo, es urgente encontrar mecanismos para los organismos y oficinas de gobierno, que les permitan la optimización de recursos, para garantizar que de una manera razonablemente adecuada se proporcionen los servicios respectivos y obtener los Diagnósticos para a mediano y largo plazo eficientizar las operaciones, por medio de la eliminación de disfunciones, lo cual es posible en base a los resultados del -

1) Gerardo Pérez, Ma. del Carmen. "El psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la Consultoría" en El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. Urbina-Soria Javier (comp.) UNAM: México, 1989, p. 684.

### Diagnóstico Organizacional.

Esta fase es considerada una de las más importantes de la Consultoría, es el punto de partida pues el éxito de las demás fases depende de un diagnóstico acertado.

Desde esta perspectiva, se considera que un Diagnóstico Organizacional, en este caso el "Modelo DORREG", puede evaluar objetivamente la situación real y vigente del sistema (D. I. F.) y de esta manera facilitar la toma de decisiones y la instrumentación de las intervenciones.

Este modelo, diseño original del Dr. Rodolfo E. Gutiérrez, fue ideado para un trabajo académico en el año de 1971 e Instrumentado por primera vez para el METRO de la ciudad de México en 1979. Posteriormente ha sido revisado, adaptado y actualizado por el autor. Se ha aplicado en varios subsistemas de diversas organizaciones, entre otras:

- Sistema de Transporte Colectivo "METRO"
- Instituto Mexicano del Petroleo
- Dirección de Transportes del ISSSTE
- Seguros Hidalgo
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Programación y Presupuesto
- Ford de México \*
- Instituto Mexicano del Seguro Social \*

\* Aplicación sin autorización del autor .

El modelo se encuentra en proceso de aplicación en:

- Volkswagen
- Hospital Regional del ISSSTE, Puebla
- Escuela de ciencias Físico Matemáticas, Universidad de Puebla
- Colegio de Bachilleres (Puebla)

En resumen, este modelo ofrece una alternativa para que - se amplíe el campo de trabajo del Psicólogo del D. I. F. hacia la Consultoría y así, su participación no sólo se limite a lo que es reclutamiento, Selección y Capacitación.

De aquí el interés de proponer el Diagnóstico Organizacional DORREG en la Dirección de Recursos Humanos de dicha Institución.

C A P I T U L O

X

X. PROPUESTA PARA UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DEL D. I. F.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL "DORREG"

El modelo de diagnóstico organizacional DORREG tiene como objetivo el diagnosticar sistemas sociotécnicos, a través de la estructura formal y de la estructura percibida de los diferentes niveles jerárquicos.

Se parte del principio de que las organizaciones se comportan de acuerdo a los postulados de la teoría general de sistemas en cuanto a fiabilidad, estabilidad, dependencia, unidad, etc..

El modelo DORREG basa su diagnóstico en la determinación de vectores organizacionales típicos y exclusivos del sistema bajo análisis; este lenguaje formalizado permite a los responsables sistémicos evaluar de una manera particularizada todos y cada uno de los subsistemas bajo su área de influencia.

Se le denomina a la principal necesidad que afecta el funcionamiento del sistema "VECTOR" por incluir las características que indican la magnitud y la dirección de ésta.

De esta manera, entendemos por VECTOR ORGANIZACIONAL la problemática presente o los factores organizacionales considerados como críticos que inciden en el disfuncionamiento del sub-

sistema que conforma al sistema, alterando así al mismo.

La determinación confiabilizada de los contenidos de los - vectores organizacionales permite la aplicación del instrumento a través de una técnica mixta de entrevista cuestionario; los - datos obtenidos se procesan a través de una fórmula original y - los resultados se presentan gráficamente de manera: a) vecto-- rial, b) diferencial y c) integral, indicando índices de gra-- vedad, a corto, mediano y largo plazo y determinando objetiva-- mente el subsistema motivo de la disfunción sistémica.

En términos generales, la información obtenida con el modelo, facilita la toma de decisiones de alto nivel, en función de la magnitud y grado de urgencia de las disfunciones generadas - por los vectores organizacionales, ponderando también los factores externos al sistema analizado. Las posibilidades de solu--- ción a las disfunciones manifiestas son generadas por los mis-- mos responsables sistémicos y su discusión y aplicación compete a los altos niveles directivos.

En resumen, este Modelo ofrece de una manera objetiva su - utilidad en el diagnóstico de disfunciones organizacionales, y - facilita significativamente la toma de decisiones de alto nivel; también se maneja con un alto grado de confiabilidad para obte-- ner diagnósticos de necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

## METODOLOGIA

## A) OBJETIVOS

1. Determinar los vectores organizacionales con incidencia en la funcionabilidad y los relacionados con las disfunciones organizacionales (percibidas y manifiestas) relacionadas con los índices de productividad del sistema y estructural a ser evaluada.
2. Obtener una medida cualitativa y cuantitativa, para ponderar el grado en que cada uno de los vectores referenciales influye en el funcionamiento de los sistemas y subsistemas, que integran la estructura productiva.
3. Establecer estrategias diferenciales que permitan incrementar los niveles de funcionamiento y productividad de los sistemas.

## B) TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo de Campo, con entrevistas (de aproximadamente 120 minutos de duración) a los responsables sistémicos, con el fin de determinar un panorama congruente con la situación real que prevalece dentro de los diversos niveles jerárquicos de la estructura bajo proceso de evaluación y diagnóstico.

La descripción anterior, permitirá determinar, ponderar y-

jerarquizar los problemas y disfunciones presentes, percibidos como importantes por los diversos responsables de los subsistemas de la organización así como sus relaciones causales, lo cual proporcionará información concluyente, para proponer estrategias de intervención tendientes a llevar al sistema a un grado óptimo de productividad.

### C) POBLACION ORGANIZACIONAL

El Modelo DORREG, establece que para obtener un diagnóstico adecuado, deberá ser aplicado a todo el personal de nivel directivo o de supervisión a todos los niveles, es decir, mandos que tengan empleados directamente bajo su control y responsabilidad. Se identifica, a través del organigrama, a el personal con dichas características.

Por ejemplo, la población organizacional, se constituye de la siguiente manera:

- Directores
- Sub-Directores
- Jefes de Departamento
- Coordinadores Técnicos
- Jefes de Sección
- Etc.

## D) VARIABLES

Las variables o vectores organizacionales, que se pueden encontrar e identificar en relación directa con las disfunciones y problemas de productividad, son del siguiente tipo:

- Formación básica del personal (FBP)
- Procesos Administrativos (PO)
- Procesos operativos específicos (POE)
- Medio ambiente laboral (MAL)
- Comportamiento humano (CO)
- Factores externos al sistema (FES)
- Procesos técnicos (PT)
- Líneas de autoridad (LA)
- Relaciones interpersonales (RI)
- Comportamiento "burocrático" (CB)
- Mantenimiento (M)
- Flujo de información (FI)
- Índices de calidad (IC)
- Etc.,

dentro de los cuales estan contenidos aspectos tales como:

- Cooperación
- motivación
- satisfactores

- toma de decisiones
- conflicto
- comunicación
- etc.

#### E) ADAPTACION DEL INSTRUMENTO Y TECNICAS DE APLICACION

La fase de prediagnóstico está orientada a adaptar el instrumento de una manera isomórfica a las características particulares de la organización motivo del diagnóstico. Se detectan -- las disfunciones organizacionales a través de la estructura percibida y se determinan y conforman formalmente los vectores expresados como críticos para el funcionamiento del sistema global y de todos los sistemas que lo forman.

Se toma una muestra intencional para recabar la información, seleccionando mandos responsables de cada uno de los diferentes niveles jerárquicos (uno por nivel), quienes proporcionan los contenidos necesarios para definir los vectores asociados a disfunciones relacionadas con la dinámica productiva de la estructura organizacional.

Con el propósito de asegurar y verificar la calidad en el diagnóstico, se efectúan sesiones conjuntas, para analizar la terminología y definir los conceptos, para obtener definiciones globales que unifiquen para cada vector, las aportaciones de --

los niveles jerárquicos considerados, por medio de modificaciones, ajustes, etc., redactando las definiciones con un lenguaje sencillo que expresan de una manera clara y concreta, lo que se ha querido manifestar sobre cada vector.

Estas definiciones son convalidadas a través de la técnica de los jueces, por mandos paralelos de cada nivel jerárquico.

Para la fase de aplicación del instrumento (ver anexo 3) - de diagnóstico, estas definiciones son proporcionadas en tarjetas a los responsables sistémicos, con el propósito de asegurar que el factor memoria no intervenga ni afecte sus juicios sobre la organización.

En la fase de la aplicación del Modelo DORREG, se procede a entrevistar a TODO el personal de nivel directivo de todos -- los subsistemas a diagnosticar para obtener las ponderaciones - necesarias para determinar la evaluación sistémica.

Estas sesiones tienen una duración de aproximadamente 120- minutos y son efectuadas por psicólogos y/o personal con entrenamiento especializado, el cual registra las ponderaciones y -- respuestas, para su subsecuente análisis e interpretación.

Los valores obtenidos de cada mando entrevistado, son substituidos en la fórmula DORREG, la cual proporciona las disfunciones organizacionales percibidas, indicando además los grados de gravedad y de urgencia.

De esta manera se identifican los "frenos" a la marcha productiva de la organización, pues se detectan DONDE y CUANDO las disfunciones organizacionales afectan cualitativa y cuantitativamente, de una manera personalizada (por subsistemas).

También se establecen las prioridades (disfunciones) de cada uno de los contenidos concretos (capacitación, procesos administrativos, técnicos, etc.) por área específica y finalmente se les adjudica el grado de urgencia, en función del impacto -- global a la estructura organizacional.

#### F) FORMULAS

## 1. FORMULA PARA LA OBTENCION DEL DIAGNOSTICO POR VECTORES Dx

$$Dx = X \frac{J_0 + J_1 + [(G.U.)(F.C.)]}{100} + \frac{J_0 + J_1 + [(G.U.)(F.C.)]}{100}$$

$$= \frac{J_0 + J_n + [(G.U.)(F.C.)]}{100}$$

Dónde:

X = Media Aritmética

J<sub>0</sub> = Primera Jerarquización (Evaluación Global)J<sub>1</sub> = Segunda Jerarquización (Parte del Sistema)J<sub>n</sub> = Ene jerarquización

GU = Grado de Urgencia

FC = Factor Constante

## 2. FORMULA PARA LA OBTENCION DEL DIAGNOSTICO INTEGRAL Dxi

$$Dx = \frac{A(m) + A_1(m) + A_2(m) + \dots + A_i(m) + (m)}{n}$$

Dónde:

A(m), es la apreciación del nivel A del subsistema m

A<sub>1</sub>(m), es la apreciación del nivel descendente inmediato --  
del subsistema m

$A_i(m)$ , es la apreciación del nivel descendente  $i$ , del subsistema  $m$

$m$ , es el valor de  $m$ , proporcionado por sí mismo

$n$ , es el número de casos

Es la sumatoria de cada uno de los valores obtenidos en cada vector y divididos entre el número.

### 3. FORMULA PARA LA OBTENCION DEL DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

$$Dxd = \frac{Dxa + Dxb + Dxc + \dots + Dxn}{n}$$

Dónde:

$Dx$  a (o  $b, c \dots$  o  $n$ ), es el valor arrojado por la fórmula 1 en cada subsistema.

$n$ , es el número de subsistemas.

Con esta fórmula determinamos que nos dice el jefe de más-alto rango de su inmediato inferior y así nos va diciendo cada uno de sus subordinados acerca de sus propios subordinados.

Procedimiento de conversión de puntajes crudos a unidades de --  
análisis mediante el Instrumento DORREG.

La jerarquización se convierte a unidades de diferencia---  
 ción, con el fin de hacer posible su manejo en términos de por-  
 centaje. El procedimiento consiste en dar un valor máximo de --  
 100 al número 1, decrementándose la escala hasta asignar al nú-  
 mero 7 un valor de alrededor de 10.

NOTA: La escala de conversión está sujeta a cambios de acuerdo  
 al número de Factores Organizacionales.

La escala de conversión queda así:

MODELO DORREG

TABLA PARA LA CONVERSION DE PUNTAJES DE JERARQUIZACION  
 AL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL:

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Número 1 se convierte en | 100 |
| Número 2 se convierte en | 85  |
| Número 3 se convierte en | 70  |
| Número 4 se convierte en | 55  |
| Número 5 se convierte en | 40  |
| Número 6 se convierte en | 25  |
| Número 7 se convierte en | 10  |

Podemos observar una diferencia constante de 15 unidades - numéricas entre cada factor. Al valor 7, que se le asignan 10 - unidades, no parte de un cero absoluto ya que este valor indica menor gravedad en el funcionamiento, pero esto no quiere decir, que los problemas no se presentan. Gutiérrez, (1979).

Con esta evaluación se mide o califica la expresión del fe nómeno y no el fenómeno en sí.

El Grado de Urgencia (G.U.) se obtiene en base a la siguien te clasificación.

Número 5 , URGENCIA IMPERIOSA

Número 4 , MUCHA URGENCIA

Número 3 , MEDIANA URGENCIA

Número 2 , POCA URGENCIA

Número 1 , NINGUNA URGENCIA

Estos valores para ser tabulados, se dividieron a interva-- los de 25, de acuerdo al Modelo Dorreg de Gutiérrez. Esta tabla- resulta de restar, a partir de 100, 25 unidades, lo que nos lle- va a la obtención de las siguientes equivalencias:

| MODELO DORREG                                   |    |            |     |
|-------------------------------------------------|----|------------|-----|
| TABLA DE CONVERSION DE GRADO DE URGENCIA (G.U.) |    |            |     |
| URGENCIA IMPERIOSA                              | 5, | equivale a | 100 |
| MUCHA URGENCIA                                  | 4, | equivale a | 75  |
| MEDIANA URGENCIA                                | 3, | equivale a | 50  |
| POCA URGENCIA                                   | 2, | equivale a | 25  |
| NINGUNA URGENCIA                                | 1, | equivale a | 1   |

Siguiendo los pasos que señala el Modelo Dorreg, el factor constante se obtiene con el fin de lograr una mayor discriminación entre factor y factor. Estos valores son constantes y están en relación con el número asignado a cada factor organizacional en la primera jerarquización, dándole de acuerdo a esta estimación un valor (constante) equivalente, en base a la siguiente tabla:

NOTA: La tabla está sujeta a cambios de acuerdo al número de Factores Organizacionales.

-----  
 MODELO DORREG  
 -----

-----  
 TABLA DE EQUIVALENCIAS PARA OBTENER EL FACTOR CONSTANTE (F.C.)  
 -----

PARA EL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL:

|          |                |      |    |
|----------|----------------|------|----|
| Número 1 | corresponde el | F.C. | 70 |
| Número 2 | corresponde el | F.C. | 60 |
| Número 3 | corresponde el | F.C. | 50 |
| Número 4 | corresponde el | F.C. | 40 |
| Número 5 | corresponde el | F.C. | 30 |
| Número 6 | corresponde el | F.C. | 20 |
| Número 7 | corresponde el | F.C. | 10 |

-----

Después de obtener las diferentes calificaciones convertidas a porcentajes, se procede a la ponderación de los datos.

## G) BENEFICIOS DEL DIAGNOSTICO

1. Se establecen todos los factores que afectan la funcionabilidad de la empresa.
2. Se determina la incidencia de cada factor, positiva o negativa, por departamento.
3. Se identifica el grado de afectación de cada factor.
4. Se diagnostican los grados de funcionabilidad global y por departamento, y los grados de urgencia.
5. Se especifican, personalmente, las deficiencias - específicas y los grados de urgencia.

## CONCLUSIONES

1. La demanda profesional de los psicólogos tanto en el sector público como en la iniciativa Privada ha ido en aumento, ya que en la actualidad las actividades de estos profesionales no sólo versan sobre la Psicología Laboral, pues debido al desarrollo empresarial evidente por la modernización de ambos sectores se abrió un nuevo campo: la Psicología Organizacional.
2. Debido a que muchas organizaciones buscan el aprovechamiento total de sus recursos humanos, la consultoría ofrece -- una nueva expectativa para el psicólogo, pues ésta es una actividad que consiste en opinar -después de haber realizado un estudio técnico-científico-, respecto a cualquiera de las funciones de una empresa, con el fin de mejorar su estructura y operatividad.
3. En la actualidad el Diagnóstico está considerado en un -- gran número de empresas como un problema de gran relevancia; y constituye el punto de arranque para aquellas empresas que aspiran a realizar de la mejor manera sus objetivos institucionales, pues a partir de esto, inician sus -- cambios planificados para corregir las disfunciones organizacionales.

4. Una alternativa de Diagnóstico Organizacional es el Modelo DORREG, ya que con un enfoque sistémico, es un instrumento para captar información cuantitativa y cualitativa de la situación actual de la organización; y su principal objetivo es el de detectar y discriminar los vectores organizacionales críticos del sistema y los subsistemas que lo conforman, así como sentar las bases para proponer alternativas de solución a corto y mediano plazo a la problemática presente.
5. El Psicólogo del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (D.I.F.), limita sus actividades al reclutamiento, selección y capacitación. Este es el punto de partida para la realización de una propuesta de Diagnóstico Organizacional, la cual ampliará considerablemente el campo de desarrollo del psicólogo de la Dirección de Recursos Humanos de esta Institución.
6. En lo que respecta al Servicio Social, éste nos permite adquirir conocimientos prácticos relacionados con la carrera; más no experiencia laboral, la cual se adquiere fundamentalmente en los escenarios reales una vez que el egresado inicia su práctica profesional.

7. Un punto que hay que considerar es la posibilidad de reestructurar el plan de estudios de la carrera de psicología de la FES -Zaragoza, con el fin de implementar materias - en relación al área Laboral- Organizacional; esto con el objeto de facilitar la incorporación del psicólogo de dicha Institución en el ámbito de las organizaciones tanto-públicas como privadas.

## BIBLIOGRAFIA

- ALTIRRIVA GANDARA, Celia Isabel. La Psicología del trabajo - - aplicable al análisis y valuación de puestos. Tesis profesional, Lic. en psicología, UNAM: México, 1990.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. - Edit. Trillas, México, 1973.
- BECKHARD, R. Organization development: Strategies and models. - Reading, Mass.: Addison - Wesley, 1969.
- BERTALANFFY, Ludwig von. Teoría general de Sistemas.: Funda--- mentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, - México, 1980.
- BLAKE, R., MOUTON, J.S. Corporate excellence through gird Or--- ganization development. Houston: Gulf Publishing, 1968.
- CARROLL, S.J., TOSI, H.L. Management by objectives: Applica--- tions and research. Macmillan, New York, 1973.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. Edit. Prentice - Hall, México, 1988.
- DRUCKER, Peter F. La Gran Ruptura. Edit. Roble, 1980.

ETZIONI, A. Modern Organizations. Edit. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, 1964.

FRENCH, W.L., BELL, C.H. Organization development: Behavioral-science interventions for organization improvement. Edit. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1978.

GRADOS ESPINOZA, Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección.- Edit. El Manual Moderno, México, 1988.

GUTIERREZ MARTINEZ, R. E. "Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación", Documento del sistema de Transporte Colectivo, METRO - INCADE, México, 1979.

GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Problemas de la Administración de Empresas. Edit. Limusa, México, 1966.

JABLONSKY, S.F. Operant conditioning principles extrapolated to the theory of management. Organizational Behavior and Human Performance, 1972.

KATZ, D.; KAHN, R. Psicología Social de las organizaciones. -- Edit. Trillas, México, 1977.

LOCKE, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 1968.

REYES PONCE, Agustín. El Análisis de Puestos. Edit. Limusa, México, 1990.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Edit. Limusa, México, 1991.

RIVERA SOLER, Ricardo. Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal. Edit. Limusa, México, 1968.

RUSSEL, Arnulf. Psicología del Trabajo. Edit. Morata, Madrid, 1975.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Edit. Prentice-Hall, México, 1985.

SCHULTZ, Duane P. Psicología Industrial. Edit. Interamericana, México, 1985.

SIEGEL, Laurence. Psicología de las Organizaciones Industriales. Edit. CECSA, México, 1980.

SILICEO A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Edit. Limusa, México, 1990.

VAN GIGCH, John P. Teoría General de Sistemas. Edit. Trillas, México, 1971.

WAYNE CASCIO. Applied Psychology in Personal Management. Reston, Va: Reston, 1978.

WEXLEY, K.N. Conducta Organizacional y Psicología del Personal.

Edit. CECSA, México, 1990.

YUKL, G. Leadership in organizations. Edit. Prentice - Hall, --

Englewood Cliffs, N.J., 1981.

A N E X O S

RESULTADO DE EXAMENES PSICOLÓGICOS

ANEXO I

Nombre \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_  
 Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_

CAPACIDAD INTELLECTUAL

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

APRENDIZAJE DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

CAPACIDAD PARA ORGANIZAR EL TRABAJO

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

CAPACIDAD DE ANALISIS, SINTESIS Y ABSTRACCION

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR ADECUADAMENTE UNA SITUACION

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

CREATIVIDAD

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

CAPACIDAD PARA REALIZAR TRABAJO BAJO PRESION

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

PRODUCTIVIDAD

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

CAPACIDAD DE ADAPTACION

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

INICIATIVA

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

RESPONSABILIDAD

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

ACTITUD HACIA JESES Y SUPERIORES

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

HABILIDAD PARA TOMAR ACUERDOS CON PERSONAS DE OTROS DEPARTAMENTOS

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

HABILIDAD PARA MEJORAR LA ACTITUD DE LOS SUBORDINADOS

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

HABILIDAD EN EL AREA DE VENTAS

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

ESTABILIDAD EMOCIONA

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

MOTIVACION Y OBJETIVOS

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

POSIBILIDADES DE DESARROLLO

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

CONCLUSIONES:

RESULTADO DE EXAMENES PSICOLOGICOS

ANEXO 1

Nombre \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_ Nivel 4-5 \_\_\_\_\_  
 Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_

CAPACIDAD INTELECTUAL

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

APRENDIZAJE DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

PRODUCTIVIDAD

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

INICIATIVA

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

RESPONSABILIDAD

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

ACTITUD HACIA JEFES Y SUPERIORES

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

ESTABILIDAD EMOCIONAL

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

CAPACIDAD DE ADAPTACION

|            |          |                |               |                |          |           |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO INFERIOR | TERMINO MEDIO | MEDIO SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|----------------|---------------|----------------|----------|-----------|

MOTIVACION Y OBJETIVOS

|            |          |                   |                  |                   |          |           |
|------------|----------|-------------------|------------------|-------------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO<br>INFERIOR | TERMINO<br>MEDIO | MEDIO<br>SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|-------------------|------------------|-------------------|----------|-----------|

POSIBILIDAD DE DESARROLLO

|            |          |                   |                  |                   |          |           |
|------------|----------|-------------------|------------------|-------------------|----------|-----------|
| DEFICIENTE | INFERIOR | MEDIO<br>INFERIOR | TERMINO<br>MEDIO | MEDIO<br>SUPERIOR | SUPERIOR | EXCELENTE |
|------------|----------|-------------------|------------------|-------------------|----------|-----------|

CONCLUSIONES:



DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y COMUNICACION,  
COORDINACION TECNICA DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION EXTERNA.

REPORTE GENERAL

ANEXO 2

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del candidato \_\_\_\_\_

Aspirante al puesto de \_\_\_\_\_

CLAVES DE EVALUACION

SR Superior al requerido  
R Requerido  
IR Inferior al requerido  
I Inadecuado

I ENTREVISTA INICIAL

- Apariencia y Presentación
- Forma de Expresión
- Escolaridad
- Experiencia Laboral

| SR | R | IR | I |
|----|---|----|---|
|    |   |    |   |
|    |   |    |   |
|    |   |    |   |

II REPORTE PSICOLOGICO

- Potencial de Desarrollo
- Evaluación psicológica
- Relaciones Interpersonales

| SR | R | IR | I |
|----|---|----|---|
|    |   |    |   |
|    |   |    |   |
|    |   |    |   |

III ENCUESTA DE ANTECEDENTES LABORALES

- Referencias Laborales
- Referencias Personales
- Estabilidad Laboral

| SR | R | IR | I |
|----|---|----|---|
|    |   |    |   |
|    |   |    |   |
|    |   |    |   |

IV EXAMEN MEDICO

| POSITIVO | NEGATIVO |
|----------|----------|
|          |          |

V OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

---

---

---

---

---

---

---

---

**CONCLUSIONES:**

Se considera un candidato \_\_\_\_\_ para el puesto antes mencionado.

---

**COORDINACION TECNICA DE SELECCION**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Protocolo Tipo

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
DORREG\*

Nombre de la organización \_\_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre del Sistema \_\_\_\_\_  
Nombre del titular sistémico \_\_\_\_\_  
Apellido de los analistas sistémicos \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos un serie de vectores típicos de este sistema. La ponderación de estos permitirá obtener el diagnóstico organizacional del/de la \_\_\_\_\_  
del sistema

a su cargo. Le rogamos que consulte constantemente las definiciones respectivas, impresas en las tarjetas, y que reflexione al efectuar su evaluación.

¡MUCHAS GRACIAS!

\*.- Diagnóstico Organizacional - Rodolfo E. Getierrez M.  
Facultad de Psicología - UNAM.

ANEXO 3

Dorreg - 1



2.- Después de haber jerarquizado los vectores organizacionales de su (\*) \_\_\_\_\_, le pedimos que siga el mismo procedimiento para evaluar, con base en los mismo vectores, a cada uno de los subsistemas que dependen directamente de usted, así como a cada nivel organizacional que tiene relación de dependencia funcional con usted.

UTILICE HOJAS ADICIONALES EN CASO DADO

NOMBRE DE LOS SUBSISTEMAS (I, II, ...n) (\*)

I.- \_\_\_\_\_  
 II.- \_\_\_\_\_  
 III.- \_\_\_\_\_  
 .  
 .  
 .  
 n.- \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LOS NIVELES (a,b,...n) (\*)

a.- \_\_\_\_\_  
 b.- \_\_\_\_\_  
 .  
 .  
 .  
 n.- \_\_\_\_\_

| VECTORES | SUBSISTEMAS |     |     |      | NIVELES |     |     |      |
|----------|-------------|-----|-----|------|---------|-----|-----|------|
|          | I           | II  | III | ...n | a       | b   | c   | ...n |
| V-A      | [ ]         | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ]     | [ ] | [ ] | [ ]  |
| V-B      | [ ]         | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ]     | [ ] | [ ] | [ ]  |
| V-C      | [ ]         | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ]     | [ ] | [ ] | [ ]  |
| ⋮        |             |     |     |      |         |     |     |      |
| V-n      | [ ]         | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ]     | [ ] | [ ] | [ ]  |

(\*) Subsistema o nivel: Subdirección, Departamento, Oficina, Sección, etc.

3.- VO-A, Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concrete los contenidos particulares del vector \_\_\_\_\_ nombre del vector en cada subsistema y en cada nivel que dependen funcionalmente de usted. La especificación de dichos contenidos deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

UTILICE EL NUMERO DE HOJAS QUE SEA NECESARIO DE ACUERDO AL NUMERO DE VECTORES ORGANIZACIONALES

| SUBSISTEMA     | CONTENIDOS | GRADOS DE URGENCIA |          |          |          |          |
|----------------|------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
|                |            | 1                  | 2        | 3        | 4        | 5        |
| I              |            |                    |          |          |          |          |
| II             |            |                    |          |          |          |          |
| III            |            |                    |          |          |          |          |
| ⋮              |            |                    |          |          |          |          |
| ⋮              |            |                    |          |          |          |          |
| ⋮              |            |                    |          |          |          |          |
| n              |            |                    |          |          |          |          |
| <b>NIVELES</b> |            | <b>1</b>           | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| a              |            |                    |          |          |          |          |
| b              |            |                    |          |          |          |          |
| ⋮              |            |                    |          |          |          |          |
| ⋮              |            |                    |          |          |          |          |
| n              |            |                    |          |          |          |          |
|                |            | 1                  | 2        | 3        | 4        | 5        |

VO-A.- \_\_\_\_\_  
Vector Organizacional

3.- VO-B Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concrete los contenidos particulares del vector \_\_\_\_\_ nombre del vector en cada subsistema y en cada nivel que dependen funcionalmente de usted. La especificación de dichos contenidos deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

| SUBSISTEMA | CONTENIDOS | GRADOS DE URGENCIA |   |   |   |   |
|------------|------------|--------------------|---|---|---|---|
|            |            | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I          |            |                    |   |   |   |   |
| II         |            |                    |   |   |   |   |
| III        |            |                    |   |   |   |   |
| ⋮          |            |                    |   |   |   |   |
| n          |            |                    |   |   |   |   |
| NIVELES    |            | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a          |            |                    |   |   |   |   |
| b          |            |                    |   |   |   |   |
| ⋮          |            |                    |   |   |   |   |
| n          |            |                    |   |   |   |   |
|            |            | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |

VO-B.- \_\_\_\_\_  
 Vector Organizacional

3.- VO-n Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concrete los contenidos particulares del vector \_\_\_\_\_ nombre del vector \_\_\_\_\_ en cada subsistema y en cada nivel que dependen funcionalmente de usted. La especificación de dichos contenidos deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

| SUBSISTEMA | CONTENIDOS | GRADOS DE URGENCIA |   |   |   |   |
|------------|------------|--------------------|---|---|---|---|
|            |            | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I          |            |                    |   |   |   |   |
| II         |            |                    |   |   |   |   |
| III        |            |                    |   |   |   |   |
| .          |            |                    |   |   |   |   |
| .          |            |                    |   |   |   |   |
| .          |            |                    |   |   |   |   |
| n          |            |                    |   |   |   |   |
| NIVELES    |            | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a          |            |                    |   |   |   |   |
| b          |            |                    |   |   |   |   |
| .          |            |                    |   |   |   |   |
| .          |            |                    |   |   |   |   |
| .          |            |                    |   |   |   |   |
| n          |            |                    |   |   |   |   |
|            |            | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 |

VO-n.- \_\_\_\_\_  
Vector Organizacional

4.- En su jerarquización global (la primera), usted otorgó los números 1,2 y 3 a los vectores que afectan al/a la \_\_\_\_\_ nombre del sistema de una manera particularmente importante y urgente.

En relación al vector que calificó usted con el número 1 (uno), y cuya definición le presentamos, diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su \_\_\_\_\_ sistema ?

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

Y, en relación al vector que calificó con el número 2 (dos), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su \_\_\_\_\_ sistema ?

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

Y, en relación al que calificó con el número 3 (tres), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta el funcionamiento de su \_\_\_\_\_  
sistema

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

5.- OPCIONAL (Cuando se investiguen necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo)

¿Cuales son sus necesidades de capacitación a mediano y largo plazo?

6.- ¿Qué otros aspectos además de los mencionados podrían ser útiles para mejorar el funcionamiento de su \_\_\_\_\_?  
sistema

7.- ¿Quiere agregar algo más?