



Universidad Nacional Autónoma de México

CAMPUS IZTACALA

*azul
manuscrito*

LA PSICOLOGIA EN LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL

PO/209/95
Ej. 3

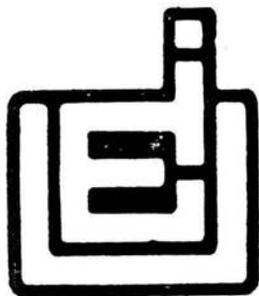


U.N.A.M. CAMPUS IZTACALA

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA:
LUIS ARTURO MARTINEZ VILLAR

Asesores

**Marco Vinicio Velasco del Valle
Angel Enrique Rojas Servin
José Esteban Vaquero Cazares**



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEX.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Indice

Introducción	1
Capítulo 1 Antecedentes de la psicología en el área laboral	6
Capítulo 2 Los conceptos psicología industrial, organizacional y del trabajo	19
Capítulo 3 Funciones del psicólogo encargado de los recursos humanos orientados a la calidad	32
Conclusiones	50
Referencias Bibliográficas	53

INTRODUCCION

La labor del psicólogo industrial ha evolucionado en función de los cambios que se han generado dentro de las organizaciones como parte de los procesos de productividad, calidad, desarrollo organizacional, etcétera.

De esta manera, la psicología orientada al trabajo ha sufrido modificaciones tanto en su conceptualización como en las funciones y actividades que desempeña en relación con el terreno laboral. Fue así como en sus inicios la Psicología fue denominada Industrial, las funciones desempeñadas por el psicólogo eran básicamente de reclutamiento y selección de personal. Posteriormente el concepto varió y se conoció como Psicología Organizacional, debido a que las actividades incrementaron y se considerará su participación en otros campos, desarrollándose diseños y programas de capacitación informativos y formativos para potencializar la participación de los trabajadores en un ambiente de motivación y satisfacción dentro de la

organización.

Actualmente se emplea el término psicología del trabajo para describir con más énfasis el trabajo del psicólogo en el contexto laboral. Es decir, la psicología del Trabajo pretende aplicar el conocimiento psicológico del hombre a la conformación de los medios de trabajo, del ambiente y del sistema laboral. Así como la ubicación y selección de la fuerza de trabajo , desarrollando habilidades que le permitan desempeñar de manera eficiente su trabajo (Campos y Arvizu, 1986)بـ

Históricamente, así es como se ha desarrollado el papel del psicólogo en la industria. Actualmente se han desarrollado nuevos esquemas administrativos en las empresas como respuesta a la demanda ha surgido en el mundo del mercado productivo y la globalización económica.

El panorama mundial, tanto económico, político y social reclama alternativas para enfrentar las condiciones de

vida actuales; dichas alternativas deben estar orientadas a la elaboración de nuevas estrategias que permitan, con acciones, hacer frente a los retos tecnológicos, productivos y de capital.

Dentro de las organizaciones internacionales se han planteado estrategias como el Desarrollo Organizacional, La Administración por Objetivos, La Planeación Estratégica, Los Círculos de Calidad, y la modificación del comportamiento de líderes y trabajadores, permitiendo el crecimiento de las empresas y la valoración del recurso humano (Castillo y Vieyra, 1993). Desarrollados bajo el marco de la filosofías de Calidad Total elaboradas por diversos autores (Reza, 1993).

Por otro lado, las organizaciones mexicanas han tomado medidas, desarrollando estrategias y concepciones para el mejoramiento de las empresas y del recurso humano, basados en los modelos internacionales (Zúñiga, 1991).

Así, los cambios en las organizaciones han repercutido en

el perfil del psicólogo del trabajo, el cual ha tenido una gran participación en las estrategias antes mencionadas, ésto a generado nuevas demandas, que han abierto aún más la labor del psicólogo, al mismo tiempo que se requiere de una mejor preparación y un mayor conocimiento y desarrollo de habilidades, para mantener un perfil profesional que responda acertadamente a las necesidades del mercado.

Dentro de las actividades que el psicólogo desempeña en la industria se encuentran aquellos aspectos relacionados con la evaluación del desempeño y su desarrollo dentro de los nuevos programas administrativos.

Desde siempre la evaluación del desempeño ha sido un tema sumamente interesante y provocativo. De hecho puede decirse que casi todos hablan y escriben de ello, pero pocos han realizado investigaciones al respecto.

La evaluación del trabajador, supone que el trabajador debe conocer cuál es su posición ante los ojos de sus

superiores y por ende, el gerente debe analizar y evaluar el rendimiento con él en forma periódica (Meyer, Kay y French, 1979).

Para el análisis de la evaluación del desempeño, se han tomado en cuenta algunos criterios a fin de tomarlos como indicadores para su evaluación. Seashore, Indik y Georgopoulos, 1979).

Actualmente, con la integración de los programas administrativos de calidad total, se ha puesto mayor énfasis en el análisis de puestos y en la evaluación del desempeño. Uno de los métodos que mejores resultados ha tenido en este sentido es el denominado método de Planeación y Revisión de Trabajo (PYRT).

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es desarrollar una investigación bibliográfica sobre las influencia de los sistemas de calidad y las actividades del psicólogo en general y la evaluación del desempeño en particular.

Capítulo 1

Antecedentes de la Psicología en el Area Laboral

No existe un punto de referencia específico que marque la presencia de la psicología en el área laboral, pero se tienen algunos elementos que proporcionan una idea de cuándo se empezaron a hacer los primeros estudios.

Primeramente se debe considerar que fue a raíz de la revolución industrial cuando nacieron las primeras grandes empresas y con ellas la tecnología necesaria para poder producir.

En esta etapa los empresarios empezaron a considerar la posibilidad de incrementar la producción y el capital; para lo cual el recurso humano tenía que ser aprovechado al máximo, sin importar las condiciones bajo las cuales se desarrollaba éste. Sin embargo, es probable que su inicio haya sido el 20 de diciembre de 1901, cuando el Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, realizó un discurso, durante el cual analizó la aplicación de los principios de la psicología al campo de la publicidad. Más tarde en 1903 Scott publicó su primer libro titulado *The Theory of Advertising*; al que

le siguieron otras publicaciones en 1908, 1911 y 1913, algunas dirigidas a la influencia de la psicología en los negocios. Sin embargo, es Hugo Münsterberg en 1913 a quien se le atribuye ser el primer psicólogo industrial, fue el autor del libro *Psychology and Industrial*

Efficiency en el que incluyó temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga y la compra y venta (Blum y Naylor, (1977)).

Por otra parte, los psicólogos participaron durante la primera guerra mundial, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y desarrollando procedimientos para la selección de oficiales.

También se reconoce que la segunda guerra mundial fue otro de los factores que contribuyeron al crecimiento de la psicología industrial. En 1937 se fundó la *American Association for Applied Psychology* (APA). En 1948 se

publicó una investigación *Personnel Psychology* en la que se presentan los estudios psicológicos sobre adiestramiento, análisis de puestos, selección, evaluación, motivación, actitudes, condiciones de trabajo y diseño de equipos.

Posteriormente se crearon otras organizaciones como la división de psicología militar, la *Society of Engineering Psychologist* y la división de comportamiento de los consumidores, todas ellas pertenecientes a la APA, además de la *Humany Factors Society* y la *Ergonomics Society* (Blum y Naylor, 1977).

Otro aspecto importante, es el marcado por la revolución científica y los trabajos elaborados por Taylor, Fayol y Mayo entre otros, los cuales realizaron procedimientos administrativos para demostrar la efectividad de las personas para el trabajo bajo condiciones específicas.

Así el trabajo de Frederick W. Taylor en 1899 mostró como lograr la máxima productividad en el medio de trabajo,

partiendo de los tres principios básicos:

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

- 2) Instruirlos en los métodos más efectivos y los movimientos más económicos que debieran aplicar a su trabajo.

- 3) Conceder incentivos, en forma de salario más altos para los mejores trabajadores.

Dichos principios fueron aplicados por la Bethlehem Steel Company, donde Taylor era consultor, con ello evidenció lo factible y fácil de obtener, mediante un estudio del tiempo sistemático y científico, información exacta sobre la cantidad de trabajo diario que un obrero puede producir dedicando su máximo esfuerzo, siempre y cuando tenga la seguridad de que la remuneración es equivalente a la actividad desempeñada (Merrill, 1993).

La Bethlehem Steel Company contaba con obreros que

trabajaban por día, bajo la supervisión de hombres que anteriormente trabajaron como peones en una tarea similar. Todos recibían el mismo salario por jornada diaria y la única manera de motivarlos era hablándoles o despidiéndolos; existían ocasiones en que algún trabajador era elegido dentro de los obreros y se le asignaba un mejor trabajo y un salario ligeramente más alto (Merrill, 1993).

El trabajo consistía en descargar vagones del ferrocarril, cargar materiales para el funcionamiento de los hornos, almacenar y cargar carbón, arena, lingotes de hierro, hierro plano; motivo por el cual, comunmente no se mantenía en la misma tarea al mismo hombre.

Por otro lado, se le informo a Taylor que los trabajadores eran constantes, pero lentos. Entonces el procedimiento de Taylor fue el siguiente:

1. Coloco a un hombre con instrucción adelantada al cargo del mejoramiento de la línea.

2. Se le cronómetro mientras trabajaba de prisa; para lo cual se dividió el trabajo en todos sus elementos y se cronometraba cada elemento por separado.

3. Esto permitió elaborar un registro, con el monto total de trabajo realizado por el obrero en un día.

4. Finalmente se seleccionaba a un trabajador destacado, el cual debía trabajar a destajo diario realizando entre tres y media y cuatro veces más que el tiempo que anteriormente desempeñaba.

Es necesario señalar que se requería de dos años para transferir el jornal diario a destajo.

Los resultados alcanzados por el sistema fueron satisfactorios para el patrón y para el obrero; pues marcaba la posibilidad de unir salarios altos a un bajo costo de mano de obra.

Al concluir el estudio, la compañía contaba con los

trabajadores más destacados.

Lo que Taylor en realidad mostró, fue cómo el estudio de los tiempos y movimientos era el elemento más importante para la administración; sin embargo se manejaba, el supuesto de que el trabajador era una unidad aislada, llegando a ser equiparado incluso con una máquina cuya eficiencia era medible científicamente, en la medida en que se veía afectada por la ejecución de movimientos inútiles e ineficaces.

Posteriormente se hicieron otras investigaciones donde se demostró que existía algo más importante que los salarios, el horario y las condiciones físicas de trabajo. Entre ellas se citan las realizadas por Jorge Elton Mayo; él era psicólogo de investigación industrial de la Escuela de Negocios para Graduados de Harvard. Mayo llevó a cabo sus primeras investigaciones en 1923 en la fábrica de Hawthorne, la investigación consistió en seleccionar un grupo de seis jovencitas que armaban rieles de teléfono compuestos por 40 piezas que tenían

que ser armadas, sentadas en una larga banda. En dicho estudio, se pretendía determinar el ritmo de producción, para apreciar la efectividad de las modificaciones aplicadas, las cuales se llevaron a cabo durante 8 semanas en las que tenían que trabajar a destajo, dando como resultado un incremento en la producción. El procedimiento consistió en la introducción de 2 pausas de descanso de 5 minutos, durante un período de 5 semanas, ésto ocasionó que la producción se elevará; los intervalos de descanso se alargaron a 10 minutos y la producción se elevó mucho más, se produjeron 6 pausas de 5 minutos y la producción disminuyó ligeramente, las muchachas se quejaron de que su ritmo de trabajo se veía interrumpido por las frecuentes pausas; nuevamente se introdujeron las dos pausas de descanso, la primera acompañada de un refrigerio caliente proporcionado por la empresa, y la producción subió; se les permitió salir a las 4:30 p.m. en lugar de las 5:00 p.m. y la producción se elevó nuevamente; se les permitió salir a las 4:00 p.m. y la producción no se alteró; finalmente suprimieron todas las mejoras y volvieron a las condiciones

anteriores; esta condición se prolongó durante 12 semanas y la producción había disminuido con respecto a las sesiones experimentales (Merill, 1993).

Mayo concluyó, que el trabajador no es una unidad aislada que produce resultados que dependa solamente de su estado de salud física y de las condiciones buenas o malas que lo circundan; ya que en estos estudios la producción se elevó debido al cambio de actitud de las operativas hacia su trabajo y su grupo. Se notó también que cada joven tenía su propia técnica de trabajo y algunas veces la cambiaban con objeto de evitar la monotonía. Quedó demostrado que la industria, independientemente de la producción de artículos, tiene que llenar también una función social, y que la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente (Reyes y Arizmendi, 1987).

Al respecto, Mayo en 1922 se enfrentó a tres problemas que en esos momentos eran persistentes en la administración.

1. La aplicación de la ciencia y de la capacidad técnica a algún material o producto.

2. La dirección sistemática de las operaciones.

3. La organización del trabajo colectivo, esto es, la cooperación mantenida (Merrill, 1993).

Para Mayo, el último punto era de suma importancia pues, facilita una continua reorganización del trabajo colectivo a medida que cambian las condiciones de una sociedad susceptible de adaptación.

Finalmente, Mayo reconoce que los dos primeros puntos contribuyen a la efectividad de una industria y el tercer punto para hacerla eficiente. De esta manera, entre más grande sea una organización mas dependerá de la cooperación de los miembros de cada grupo (Merrill, 1993).

Douglas McGregor, fue otro científico de la conducta basado en el desarrollo de enfoques administrativos, él,

al igual que Elton Mayo, era psicólogo, profesor en Harvard y en el Instituto de Tecnología de Massachusetts.

McGregor, fue quien propuso la teoría XY sobre motivación (Robbins, 1991).

Douglas, describió a la teoría "X" en base a los siguientes puntos:

1. La administración es responsable de la organización de los elementos de una empresa.

2. Se debe manifestar el respeto a las personas, encaminando esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización para la administración.

3. Las personas son pasivas, incluso renuentes a las necesidades, deben ser castigadas, controladas y dirigidas.

Por otro lado, nombró a la teoría "Y" con base a:

1. Una administración responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva.

2. Las personas no son pasivas o renuentes.

3. Es responsabilidad de la organización que los individuos reconozcan y desarrollen por sí mismos sus características humanas.

4. La tarea esencial de la administración, consiste en disponer las condiciones organizativas y los métodos de funcionamiento para que las personas puedan lograr mejor sus propias metas, encaminando sus objetivos y esfuerzos hacia fines organizativos (Merrill, 1993).

De esta manera MacGregor, expuso cómo la teoría "X" deposita una confianza exclusiva en el control de la conducta humana, en tanto la teoría "Y" se distinguía por confiar plenamente en el autocontrol y la autodirección

de sus elementos.

Al mismo tiempo, McGregor desarrollo nuevos conceptos de administración que conformon la teoría "Y"; por ejemplo la administración por objetivos y sus beneficios para lograr el compromiso de los grupos.

En el capítulo dos abordaremos el desarrollo de los diferentes conceptos que la psicología en el área laboral ha tenido y sus características.

CAPITULO 2

EL DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS PSICOLOGIA INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO.

A medida que pasa el tiempo se ha ido modificando el enfoque psicológico dentro de los negocios y las empresas, y con ello se ha gestado un cambio en el concepto y las funciones de dicha disciplina.

En realidad, la psicología orientada al área laboral, llámese industrial, organizacional o del trabajo; es simplemente una especialidad basada en los datos, generalidades y principios de la psicología experimental, es decir, se trata de la aplicación o extensión de los principios y técnicas psicológicas a los problemas relativos de los individuos que operan en el contexto laboral.

Durante mucho tiempo, la psicología industrial se basó en un enfoque teórico científicamente

respetable para especular con buen éxito en los campos tradicionales de la selección y la colocación de empleados y las ulteriores evaluaciones del rendimiento laboral (Blum y Naylor, 1977).

Canter en (1948 citado en Blum y Naylor, 1977), analizó los resultados de un cuestionario aplicado a 56 psicólogos industriales, consultores y del campo de la publicidad, con la idea de conocer qué actividades eran desempeñadas por ellos con más frecuencia; y encontró que en general las funciones del personal, de investigación y desarrollo y de administración y formulación de políticas presentaban los porcentajes más altos.

Posteriormente McCollem en (1959 citado en Blum

y Naylor, 1977) entrevistó a 75 psicólogos en 20 ciudades distintas y descubrió que las actividades que ejecutaban esas personas se podían agrupar en categorías generales como: Selección de personal, desarrollo del personal, ingeniería humana, estado de la productividad, administración y otras (accidentes y seguridad, relaciones laborales, etc.). Aunque sólo las dos primeras categorías tenían impacto ese momento, poco a poco se tomaron en cuenta los aspectos psicosociales del trabajo y se contemplaron sistemáticamente las múltiples posibilidades que se abrían en el contexto laboral.

Históricamente, así es como se ha desarrollado el papel del psicólogo en la industria. Actualmente se ha tenido que conformar un nuevo esquema administrativo y productivo en las empresas,

basado en la necesidad de cambio que ha surgido en el mundo productivo, como consecuencia de la globalización económica.

La gran mayoría de estas nuevas prácticas administrativas han sido creadas bajo el marco de las filosofías de Calidad Total, elaboradas por Crosby, Juran, Ishikawa y Deming, los cuales definen el concepto de la Calidad como: "Hacer todo bien, a la primera y con el mínimo de recursos", tomando en cuenta las necesidades del cliente (Reza, 1993).

Deming (1989 citado en: Santillán, 1987), concibe a la calidad como: El juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio, es el punto en el que perciben sus necesidades y expectativas.

Ishikawa (1986 citado en: Santillán, 1987), afirma que la calidad tiene como objetivo desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Crosby (1989 citado en: Santillán, 1987), define la calidad como el cumplir con los criterios o requisitos del cliente.

Para Juran (1990 citado en: Santillán, 1987), la calidad es la educación para el uso, que cumpla con la función para el que está hecho, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Hasta aquí, los cambios en las organizaciones han repercutido en el perfil del psicólogo

industrial, el cual ha participado activamente en las estrategias antes mencionadas, y para lo cual ha tenido que desarrollar habilidades para enfrentar los cambios administrativos y de producción para mantenerse o bien para tener una mayor inserción en esta área. Al hablar de trabajo industrial

y psicólogo industrial, es prudente señalar que el término de psicología industrial se usó durante muchos años para referirse al estudio de organizaciones industriales exclusivamente; por lo mismo resultaba restringido y/o exclía un sin din de otros tipos de organizaciones como por ejemplo; las educativas, hospitalarias, de recreación, etcétera. Por ello, pasado el tiempo se ha sustituido el término de psicología industrial por el de psicología de la conducta

organizacional (Rojas, 1993).

Hoy en día, los departamentos de recursos humanos no se hayan ajenos a las empresas, por el contrario, el nuevo perfil del responsable de los recursos humanos, debe contar con una visión de negocios y tener la habilidad de vincularse con el mismo (Groth, 1992).

De esta manera, se dio un cambio, el cual se expresa en los modelos teóricos, desarrollados por la misma psicología para dar cuenta de la conducta humana en el desempeño de diversas actividades.

Con estos cambios surge la conocida psicología organizacional, ésta se caracterizó por promover una visión más amplia sobre el recurso humano en

las organizaciones.

Hasta aquí resulta importante mencionar, que las actividades que el psicólogo desempeñaba dentro de una empresa estaban sujetas a las prácticas administrativas que se empleaban.

Actualmente es muy común oír hablar de empresas que cuentan con programas especializados en administración por resultados, por objetivos, planeación estratégica, aseguramiento de la calidad y calidad total; los cuales favorecen a las organizaciones al hacerlas más competitivas y rentables. Todos estos programas reconocen que la mejor manera de dar resultados es trabajando en forma conjunta y participativa con todos los miembros que conforman la empresa, por esta razón, el

departamento de Recursos Humanos tiene la tarea de sensibilizar, concientizar y dar a conocer a los trabajadores el beneficio que estos programas les brindan, siempre marcando la importancia del factor humano dentro de la organización (Castillo y Vieyra, 1995).

Por este motivo, el enfoque de psicología organizacional considera aspectos que resultan importantes para la productividad como: las actividades de los trabajadores, la motivación, la satisfacción, la participación activa en la toma de decisiones de los individuos, el desarrollo profesional y personal, el manejo del liderazgo, las relaciones laborales, la cultura organizacional, el clima psicosocial, etcétera, aplicadas a las actividades que tradicionalmente venía desempeñando el psicólogo industrial,

proporcionando un panorama más amplio para el desarrollo del profesional encargado de los recursos humanos.

Por otro lado, el término de psicología del trabajo ha sido poco desarrollado, sin embargo empieza a ser reconocido por los profesionales de esta área en nuestro país.

La psicología del trabajo, al igual que los otros dos conceptos aplica los principios y técnicas de la psicología propiamente dicha. La característica más significativa de este enfoque se plantea sobre los aspectos relacionados con la salud del trabajador, los aspectos psicosociales, psicofisiológicos y psicoambientales, de manera sistemática, interdisciplinaria y bajo un modelo preventivo interesado en la calidad de vida en el

trabajo (Castillo, 1994).

Al respecto, se han realizado muchos trabajos de investigación bajo este enfoque, en relación al carácter y contenido de la tarea, características del trabajo y sus efectos, acerca del desarrollo social y los nuevos problemas, enfermedades profesionales, calidad de vida, el impacto de las nuevas tecnologías en la salud de los trabajadores, los problemas de género, etcétera.

Por ejemplo los estudios sobre la importancia del ruido, la iluminación y la ventilación de el área de trabajo han demostrado la manera en que estas condiciones afectan el desempeño del trabajador y que repercute en su bienestar físico y mental. Otras investigaciones han resaltado la

importancia del estrés y la fatiga sobre los trabajadores, así como algunos estudios ergonómicos en el análisis de puestos y la selección del personal, entre otros.

Las premisas básicas de la psicología del trabajo en relación a la salud en este contexto se basan en que: 1. el trabajo se debe poder hacer, 2. el trabajo no enajena y 3. que el trabajo debe contribuir al desarrollo humano (Almirall, 1994).

En este renglón se analiza el aporte de la psicología para la elaboración del diagnóstico sobre los efectos negativos en el comportamiento y la salud del trabajador. sobre la salud del trabajador.

en el trabajo.

Ahora bien, una vez que se ha desarrollado cuál era el desempeño del psicólogo en el area del trabajo a lo largo de la historia, en el capítulo tres abordaremos cuál es el perfil profesional y cuáles las funciones que este tipo de profesional debe reunir para cubrir las necesidades de ese mercado en la actualidad.

CAPITULO 3

FUNCIONES DEL PSICOLOGO ENCARGADO DE
LOS RECURSOS
HUMANOS ORIENTADOS A LA CALIDAD.

En la actualidad existen varias maneras de nombrar al departamento encargado del recurso humano en una empresa. Existen organizaciones que prefieren el concepto de relaciones industriales, otros recursos humanos y algunos más dirección de personal.

En este sentido no sólo varían en nombre, sino también en las tareas asignadas. Por ejemplo, el departamento de Relaciones Industriales realiza actividades administrativas, contables, laborales y jurídicas, mientras que el departamento de Recursos Humanos se orienta a la selección, evaluación, orientación, planeación, capacitación y desarrollo de personal. De esta manera ambas forman parte de la Dirección de Personal.

Es estos momentos, también es todavía común escuchar que la función del departamento de recursos humanos es de apoyo e incluso se le aparta de la organización o bien se le elimina como una opción para reducir los costos en la empresa.

Las empresas que actualmente se encuentran participando en los sistemas de calidad total, han desarrollado otro enfoque en las funciones y/o actividades que realiza el departamentos de recursos humanos y de relaciones industriales y en las tareas específicas que debe desempeñar el personal responsable.

En este trabajo sólo consideramos las funciones del departamento de recursos humanos orientados a la calidad, pues representa la más amplia gama de actividades que competen únicamente a la formación del psicólogo, probalbilizando en gran medida resultados positivos.

Primeramente diremos, que el departamento de recursos humanos tiene ocho razones fundamentales para no ser excluido de las organizaciones.

1.- Su función básica consiste en proporcionar el recurso principal a la organización; el humano

2.- Requiere intervenir en la toma de decisiones en

cualquier área sin que se considere intromisión, ya que es necesaria y conveniente para la organización.

3.- Mantener la productividad vinculando el negocio con la relación costo/beneficio (Zúñiga, 1991).

4.- Preservar una cultura organizacional.

5.- Vincular los recursos humanos al negocio (estrategia de negocios).

6.- Garantizar la satisfacción del empleado y del cliente.

7.- Atraer y retener personal de alto potencial.

8.- Establecer la flexibilidad de la fuerza de trabajo (Groth, 1992).

Para desarrollar las anteriores funciones, es necesario describir también los requerimientos asignados al nuevo

rol y que deberá cubrir el responsable de administrar los recursos humanos; entre ellas se encuentran las siguientes:

- 1.- Conocimientos profundos de la estrategia del negocio.
- 2.- Conocer la competitividad.
- 3.- Hablar el lenguaje de los negocios.
- 4.- Participar en el liderazgo en costos.
- 5.- Contar con un monitoreo sistemático y preventivo del medio ambiente.
- 6.- Fungir como catalizador de la cultura corporativa.
- 7.- Explorar la tecnología de punta.
- 8.- Garantizar la capacitación, desarrollo y retención del talento competitivo.

9.- Hacer clara y evidente la contribución de resultados.

Dentro de las actividades que el área de recursos humanos debe realizar se encuentran:

- 1.- Reclutamiento y selección de personal.
- 2.- La vigilancia de la seguridad y la salud de los trabajadores.
- 3.- Tener presente la relación costo/beneficio en las adquisiciones.
- 4.- Poseer las habilidades necesarias que le permitan entablar buenas relaciones industriales o personales con los trabajadores.
- 5.- Elaborar estrategias para la identificación de problemas.
- 6.- Promover y fortalecer la participación del empleado.
- 7.- Brindar la capacitación necesaria y justificada al empleado.

Actualmente se han identificado ya algunas actividades prioritarias que deberán ser desarrolladas para el año

2000; y las cuales se centran en:

1.- La productividad de la fuerza de trabajo deberá estar orientada a la mejora continua.

2.- La gerencia debe promover el desarrollo de ejecutivos.

3.- El trabajo en equipo.

4.- Apoyar el desarrollo de personal calificado.

De acuerdo a la información anterior el perfil del personal de recursos humanos se deberá orientar a :

- Educar e identificar a los gerentes de línea en recursos humanos.

- Mantener un liderazgo para la función y la empresa.

- Comprometerse con la meta y objetivos del negocio.

- Contar con un amplio conocimiento del recurso humano y con una visión estratégica del negocio.

- Anticiparse al efecto de los cambios (proactivos).

- Enfocarse en satisfacer las expectativas de los clientes internos.

- Poseer conocimientos sobre la tecnología y los sistemas de información.

Casio (1992), define las funciones del psicólogo orientado al trabajo con un enfoque hacia la calidad total, en 6 áreas: 1)Atracción o reclutamiento, 2)Selección, 3)Retención, 4)Valoración 5) Desarrollo y 6)Ajuste de personal.

El área de **Atracción o reclutamiento de personal**, pretende identificar los requerimientos del puesto específico, al mismo tiempo que determina el número de personas y habilidades necesarias para ejecutar dicho



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

39

trabajo. Las actividades que contribuyen a cubrir el objetivo de esta área son: obtener datos para analizar el trabajo, describir el trabajo, planear el recurso humano y afirmar su rumbo.

El proceso de **Selección** tiene como objetivo elegir a la gente que mejor califica para desarrollar un determinado trabajo y ocupar una vacante; se identifica a los candidatos, se elaboran y desarrollan pruebas, hay intervenciones, hay investigaciones, se revisan referencias y se efectúan exámenes físicos, todo esto con el fin de aceptar o rechazar al candidato.

El área de **Retención de personal**, tiene como fin valorar al empleado y sus necesidades para desarrollar con eficiencia su trabajo, contemplando la seguridad y el estado de salud del trabajador en el ámbito laboral. Las actividades a desarrollar son: el esclarecimiento de los beneficios en salarios y prestamos con base al monto, la indemnización, las relaciones laborales, la seguridad e

higiene y los servicios al empleado.

En tanto, el **Desarrollo de personal**: se ocupa de preservar y ampliar la competencia de los empleados en su trabajo, mediante el mejoramiento de sus habilidades, conocimientos, y destrezas. Para tal fin, se realizan entrenamientos técnicos, directivos y organizacionales, la planeación de la carrera, consejeros o asesores y la aplicación de programas que contribuyan a incrementar el grado de motivación y satisfacción de los empleados.

Respecto a la **Valoración del personal**; tiene como objetivo observar y evaluar las conductas y actitudes relevantes en el trabajador que le permita desarrollar su trabajo en óptimas condiciones, para lo cual es necesario tener un conocimiento sobre el proceso laboral y su desarrollo. Las actividades a realizar son: exámenes continuos y rigurosos, además realizar auditorías e investigaciones al sistema productivo.

Finalmente el objetivo del área encargado del **Ajuste de**

personal consiste en mantener un acuerdo con la organización en las políticas estipuladas a partir del cumplimiento de normas y reglas de la organización, la realización de promociones y transferencias de personal y la relación efectiva de los despidos y jubilaciones.

Ahora bien, como ya se ha planteado, el psicólogo actualmente tiene cabida en muchos aspectos y sus funciones dentro de las organizaciones cada vez son mayores.

Dado que la correcta adecuación del hombre al puesto de trabajo, permite alcanzar un mejor nivel de productividad, se asegura de alguna manera el arraigo y la motivación del personal, contribuyendo así a lograr los objetivos de la empresa con mayor facilidad.

En el presente trabajo, se abordarán particularmente, como punto de interés los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño y su desarrollo dentro de los nuevos programas administrativos.

La responsabilidad que implica la evaluación del desempeño, requiere de un trabajo de alta ética profesional y atención personalizada, que aseguren a la empresa y al evaluado la consecución de intereses y expectativas mutuas.

La evaluación del desempeño y potencial puede medirse en cuatro niveles fundamentales:

- 1.- Nivel Ejecutivo Alto (directivo y gerencial)
- 2.- Nivel Ejecutivo Medio (gerencia media, jefaturas y profesionistas).
- 3.- Nivel Técnico (Supervisores, secretarias).
- 4.- Nivel Operativo (Empleados y oficinistas).

Las dimensiones a evaluar son:

- Capacidad intelectual

- Actitud frente al trabajo
- Actitud hacia la supervisión
- Estilo de liderazgo
- Habilidades de supervisión
- Relaciones interpersonales
- Motivación al logro
- Comparación con el perfil del puesto
- Potencial y capacidad de desarrollo
- Necesidades de capacitación y desarrollo.

Dicha evaluación puede ser tan corta o tan extensa como lo requiera la empresa.

Desde siempre la evaluación del desempeño ha sido un tema sumamente interesante y provocativo. De hecho puede decirse que casi todos hablan y escriben de ello, pero pocos han realizado investigaciones al respecto.

La evaluación del trabajador, supone que el trabajador debe conocer cuál es su posición ente los ojos de sus superiores y por ende, el gerente debe analizar y evaluar

el rendimiento con él en forma periódica (Meyer, Kay y French, 1979).

Para el análisis de la evaluación del desempeño, se han tomado en cuenta algunos criterios a fin de tomarlos como indicadores para su evaluación. Seashore, Indik y Georgopoulos, (1979), utilizaron cinco variables en un estudio del desempeño en el trabajo, cuatro de las cuales eran objetivas y una estimativa. Las variables se denominaban: 1. Eficiencia general, 2. Productiva, 3. Accidentes atribuibles, 4. Ausencias injustificadas y 5. Errores. Los resultados estimaron que tres de las cinco variables (eficiencia, productividad y errores) constituyen un conjunto de criterios internamente consistentes, mientras que los accidentes y las ausencias son inconsistentes con ese conjunto y no tienen relaciones entre sí; por ejemplo, los índices bajos de accidentes se relacionan con altos índices de errores.

Se dice que hay poco respaldo ante la idea de que puedan existir esquemas generalizables o conjuntos de

esquemas que describan la composición del desempeño, pues es importante tomar en cuenta la descripción y análisis del puesto para poder tener una forma de evaluación precisa sobre el desempeño del trabajador.

Aquí nos encontramos con el primer problema, todavía en la actualidad existen empresas que no tienen definidos los análisis de puestos o bien, algunos son demasiado generales, lo que impide tener un conocimiento claro de las funciones que el trabajador debe realizar, así como de los requerimientos intelectuales y de habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar tal o cual cargo. Meyer, Kay, y French en (1979), sugirieron algunos aspectos generales no recomendados que deben ser tomados en cuenta durante la evaluación del desempeño.

1. Las críticas, éstas tienen un efecto negativo sobre el logro de metas.
2. Las alabanzas, tienen poco efecto, en cualquiera de los sentidos, dado que muchas veces son elementos que

menguan las críticas.

3. El rendimiento de los sujetos mejora más cuando se establecen metas específicas.

4. La actitud defensiva resultante de las evaluaciones críticas producen un rendimiento inferior.

5. La dirección debe ser una actitud de todos los días, y no de una vez al año. etcétera.

Actualmente, con la integración de los programas administrativos de calidad total, se ha puesto énfasis en el análisis de puestos y de la evaluación del desempeño. A partir de lo cual, se ha elaborado métodos para evaluarlo, uno de los métodos más efectivos es el denominado Planeación y Revisión de Trabajo (PYRT). El método PYRT exige reuniones periódicas entre el gerente y sus subordinados. Durante las cuales, se revisan los progresos de metas del pasado y se buscan soluciones para problemas relacionados con el trabajo y se

establecen nuevas metas.

Las características más relevantes del método son:

- 1.- Se analiza el rendimiento con mayor frecuencia.
- 2.- No se emiten juicios sumarios ni se realizan calificaciones.
- 3.- Las cuestiones de salarios se analizan por separado.
- 4.- Se hace hincapié en la planeación mutua de metas y en la resolución de problemas.

En el método PYRT, el empleado y el gerente fijan la fecha aproximada para la siguiente reunión; para lo cual, toman en cuenta las metas de trabajo previamente definidas de manera objetiva, y establecen las medidas para evaluar el desempeño.

Los objetivos del método PYRT son los siguientes:

- 1.- Dar a conocer los resultados a los empleados.

2.- Explicar las razones para las decisiones relativas a los salarios.

3.- Motivar y ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento en el trabajo.

Este método permite que la actitud de los empleados sea positiva y que se identifiquen más con su trabajo y con la organización.

Medidas para la evaluación del desempeño:

- Ritmo de trabajo
- Calidad del trabajo
- Accidentes y desperdicios
- Dinero ganado
- Conocimiento del puesto
- Duración en el empleo
- Ausentismo
- Indices de ascensos
- Juicios de los supervisores

- Juicios de los compañeros
- Juicios propios.

Por último, es importante señalar que muchas empresas utilizan como parte de su metodología sólo cuestionarios o encuestas aplicadas de manera esporádica a sus trabajadores, como evaluación del desempeño, en la que incluyen: Datos generales, aprovechamiento y resultados, actuación personal ante los demás y puntualidad y asistencia.

Podríamos asegurar que este tipo de evaluación tan generales, son una de las causas por la que no se incide con el impacto que debiera sobre el desempeño del trabajador y por lo tanto, poco atribuibles de algún beneficio para éste y la organización.

Finalmente, podemos observar como la participación del psicólogo, en el área organizacional o del trabajo, en la actualidad es de gran importancia, por lo que es necesaria su actualización constante para adquirir un

perfil profesional que presente todas las habilidades y herramientas básicas para desempeñar eficazmente su función.

CONCLUSIONES

Es considerable el avance que se ha tenido en las organizaciones y sus prácticas administrativas, así como también las funciones del psicólogo; lo que ha permitido una inserción más amplia en el mercado industrial y una diversidad de conocimientos desarrollados en el campo de la psicología y aplicada al contexto laboral, favoreciendo el desempeño del profesional en reclutamiento y la selección, la capacitación y desarrollo, la seguridad e higiene, la salud y el bienestar del trabajador.

Es importante mencionar que la psicología aplicada a la industria, tiene sus bases en los principios y técnicas de la psicología clínica; sin embargo, es necesario que la formación profesional esté encaminada de manera específica a las organizaciones; toda vez que se requiere de conocimientos metodológicos precisos que favorezcan su desempeño.

Por lo cual, considero que el currículum de la carrera de psicología en la ENEP Iztacala debería de estar más vinculado con la industria y con los egresados que se encuentran elaborando en dicha área de tal manera que estas personas pudieran brindar sus experiencias a los estudiantes.

Debido a los cambios macrosociales que el país está viviendo como parte de la

globalización, es de vital importancia la actualización constante y el involucramiento de los profesionales, para adquirir el perfil que le permita responder a las necesidades establecida en las empresas y que contribuya adquirir los conocimientos, habilidades y herramientas básicas para desempeñar eficazmente su función.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARISMENDI, E.G. Y REYES, E.P. (1987): La participación del psicólogo en la reducción de riesgos de trabajos: Propuesta Metodológica. México, UNAM-Iztacala, Tesis de Licenciatura en Psicología, 150 pp.
2. ALMIRALL, P. (1994): Apuntes del Curso de Psicología en Salud Ocupacional. México, UAM Xochimilco (mimeógrafo de Conferencia).
3. BLUM, M.L. Y NAYLOR, J.C. (1977): Psicología Industrial: Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México, Trillas, 885 pp.
4. CAMPOS, M. A. y ARVIZU (1987): Una Aproximación de la Psicología a la Salud Laboral. México, UNAM-Iztacala, Tesis de Licenciatura en Psicología, 178 pp.
5. CASIO, F.W. (1992): Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits. Houston, McGraw-Hill, 1-100 pp.
6. CASTILLO, E. y VIEYRA, C. (1993): Un Estudio de Desempeño, Calidad y Calidad de Vida en el Trabajo: XIII Coloquio de Investigación ENEP Iztacala. México, Ponencia presentada en UNAM Iztacala.
7. CASTILLO, E. (1994): Motivación, Satisfacción y Calidad de Vida del Trabajador Mexicano. X Coloquio de Investigación. México, Ponencia Presentada en UNAM-Iztacala.
8. CASTILLO, E. y VIEYRA, C. (1995): Calidad Total, Calidad de Vida y Salud Ocupacional. México, UNAM Iztacala, Tesis de Licenciatura en Psicología, 107 pp.
9. GEORGOPOULUS, SEASHORE, et al.: "Relaciones entre los criterios de desempeño en el trabajo". En: Fleishman (1979): Estudios de Psicología Industrial y Personal. México, Trillas, Cap. 2, 28-39 pp.
10. GROTH, P. (1992): Conferencia sobre el Encuentro al TLC, intercambio de Estrategias en Recursos Humanos. México, evento realizado el 30 de octubre de 1992.
11. HERBERT, MEYER, et al.: "Papeles divididos en la evaluación del desempeño". En: Fleishman (1979): Estudios de Psicología Industrial y Personal. México, Trillas, Cap. 7, 82-94 pp.
12. REZA, J.P. (1993): "Los Procesos de Calidad Total en la Organización". Laboral, Práctica Jurídico Administrativa (revista) (15), 88 pp.
13. ROBBINS, S. (1991): Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México, Prentice-Hall Panamericana, 566 pp.



**U.N.A.M. CAMPUS
Iztacala**

14. ROJAS, A. (1993) El Papel del Psicólogo en la Implantación del Programa de Calidad Total en la Empresa TEBO S.A. de C.V. México, UNAM-Iztacala, Reporte de Trabajo Profesional, 15-20 pp.
15. SANTILLAN, C. (1987) El Psicólogo en el Diseño de Programas de Calidad en Selección de Personal. México, ENEP-Iztacala, Tesis de Licenciatura en Psicología, 134 pp.
16. ZUÑIGA, E. (1991) La Psicología, su Distribución en la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos orientada a la Calidad Total y a la Productividad de una Organización. México, ENEP-Iztacala, Tesis de Licenciatura en Psicología, 150 pp.

