



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

CAMPUS IZTACALA

PO 1407/96
Ej: 3

**EL PSICOLOGO EN EL MEJORAMIENTO DE
LAS RELACIONES LABORALES HACIA LA
PRODUCTIVIDAD EN GRUPO HYTT.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N:

COSTALES URIBE NORMAN

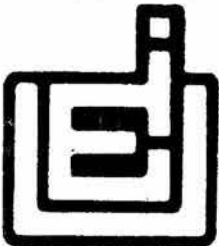
HERNANDEZ TORRES NOE

ASESORES:

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LIC. SANDRA ANGUIANO SERRANO

LIC. OMAR ABRAHAM CORONADO VAZQUEZ



MEXICO,

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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:

	Pág.
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1: Historia de la Psicología Organizacional	17
Capítulo 2: Modelos y conceptos característicos de la Psicología Organizacional	27
Capítulo 3: Actitudes, Desempeño y Desarrollo Organizacional.	34
3.1. Disposiciones	38
3.2. Desempeño	41
3.3. La Organización y el Trabajador Tepejano	43
3.4. La Cultura Organizacional en Grupo HYTT	45
Capítulo 4: Actividades del Psicólogo en el Área de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en Grupo Hytt.	54
4.1. Desarrollo Organizacional	54
1. La Psicología en las organizaciones	56
II. El personal	65
III. Relaciones Interpersonales y Grupales	75
IV. Máximas en las Organizaciones	81
V. El psicólogo ante el cambio	112
Conclusiones	117
Bibliografía	124

RESUMEN

El presente trabajo es un testimonio de los nuevos ámbitos en los que se involucra el psicólogo en las organizaciones: la tradición ha delimitado su inserción en la Capacitación de personal, la Calidad y la Selección de Personal.

En un ámbito relativamente diferente, el psicólogo conductual aparece en GRUPO HYTT, una industria manufacturera en hilados y tejidos como parte del área de Recursos Humanos en el Departamento de Relaciones Laborales. La naturaleza del trabajo ahí encomendado ha supuesto una actividad más conciliatoria en la prevención de conflictos en lo legal. A diferencia de esa costumbre, hemos remarcado la importancia del factor humano para la organización y hemos indicado algunos elementos esenciales para favorecer a las partes en conflicto, organización y personal.

La tipología específica del trabajador tepejano no dista mucho de aquella que supone que su patrón es su enemigo, y que cuando esta parte dirigente toma la misma concepción se dificulta la productividad y el trato.

El psicólogo conductual en las organizaciones ha fungido en la motivación, en el control y desarrollo de personal una alternativa altamente válida no sólo para la definición de incentivos sino como un investigador con resultados aplicados y aplicables en casos como la Delegación de Funciones.

En el ámbito de Competir para sobrevivir, el cambio cognitivo en los miembros de la organización puede proceder principalmente de un psicólogo. El móvil en la evolución organizacional no ha cambiado, sólo se ha hecho más complejo. La descripción de teoría y experiencia en este panorama resulta el aporte principal para abrir nuevas puertas a los compañeros futuros a insertarse en este ramo.

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la afirmación de que todos los seres humanos se comportan según su contexto (Lugan, 1991; Ribes y López, 1985) la Psicología estudiará la interacción de los organismos según la diversidad de situaciones. Este objeto de estudio ha sido compartido por las diferentes disciplinas sociales, en sentido amplio, lo que ha repercutido en una confusión de los campos de intervención o aplicación comunitaria.

En nuestra sociedad, cada profesión, cada oficio, producto o servicio se ha originado en alguna necesidad. En estos tiempos es bien sabido que lo que no sirve a alguien tiende a desaparecer, y que esto no ocurre por casualidad, sino porque no tiene entonces una razón de existir (Serlin y Lapsley, 1985; Paz Zavala, 1990).

Dentro de las profesiones, una de las más recientes, y en este caso la de nuestro interés es la del psicólogo, el cual está ganándose un sitio a la vista de todos en diversas actividades que conciernen a la interacción de los organismos en contexto (Ribes y López, 1985). A lo cual nos preguntamos lo siguiente:

Quién solicita el servicio?: La comunidad, las instituciones, las familias, los grupos, organizaciones y los organismos.

En qué áreas?: Social, educativa, laboral, educación especial, deporte, etc.:

<<El puede desarrollar todas sus actividades porque existe una demanda de servicio en problemas interpersonales, los fracasos o la inefectividad>>:Dufлот (cit. en Coronado, Mosqueira y Urrutia, 1993).

Cuando tenemos claras las actividades del psicólogo y las áreas de demanda a las que se sujeta, podemos aspirar a las siguientes metas:

I) Evitar la confusión de la actividad concerniente a cada disciplina, logrando que el psicólogo aporte a las organizaciones lo que a él le compete en cada situación, viendo el fenómeno desde su perspectiva psicológica y no como contable, administrativo, jurídico, etc.

II) Facilitarse la realización del trabajo interdisciplinario al poder comprender la forma particular en que apoya el psicólogo en los ámbitos laborales

III) Permitir que la interacción social sea claramente ubicada como un elemento clave del desarrollo organizacional y del manejo del departamento que a nosotros concierne.

IV) Implicar hallazgos en los campos teórico y práctico los cuales no son recetas de cocina, sino resultados posiblemente aprovechables en otras situaciones.

Una de las áreas destacadas del ejercicio profesional del psicólogo se refiere a su participación en las organizaciones (Villanueva, 1995; Martín Canseco, 1996). En esta se le han encomendado tareas concernientes al factor humano principalmente en los ámbitos de selección de personal y capacitación, sin ser estos sus únicos campos de intervención en las organizaciones (Cabrera y Padilla, 1995).

Sin embargo, como en cualquier ámbito, la actividad del psicólogo tiende a ajustarse dependiendo de ciertas condiciones. Entre otras podemos señalar las siguientes:

a) Aquí el desconocimiento de lo que hacen otros profesionales no sólo obstruye, sino que duplica el trabajo (Coronado, Mosqueira y Urrutia, 1993; Luga, 1991)

b) Los logros que bien corresponden al psicólogo se han manifestado en personas de distinta profesión, viendo el manejo grupal de administradores, contadores, legistas y otros como un ejemplo de lo que estos han sabido aprovechar.

c) Se ha entrado, por otro lado, en una disputa de vacantes en el ámbito de las organizaciones con administradores, licenciados en relaciones industriales, contadores y pedagogos entre otros.

d) Muchos modelos de otras áreas han sido retomados total o parcialmente, como consecuencia de la disputa de vacantes antes mencionada, cada profesional ha tenido la oportunidad de consultar o complementar su formación en aquellas habilidades de sus competidores (propias para el campo) (Boudon, cit. en Coronado, Mosqueira y Urrutia, 1993; Braunstein, 1985), sin ser en realidad un especialista o el más adecuado para las mismas.

e) A la fecha, algunas de las exigencias en dicha área han sido limitantes al desconocer la aportación del psicólogo a las organizaciones.

f) Y sobre todo, que el psicólogo mismo llega a restringirse de aportar conocimientos y prácticas valiosas que pueden facilitar el éxito de la empresa, asociación, institución o grupo organizado.

g) Además, a sabiendas de lo previamente mencionado, cuando un psicólogo no prevee con certeza las consecuencias de aplicar una determinada técnica, el fracaso de la intervención perjudica a su contratante y pone en tela de juicio la existencia del psicólogo en tales instituciones (Villanueva, 1995; Martín Canseco, 1996).

Debido a esto, la experiencia vivida en el ramo de las relaciones laborales sirve como una propuesta para ampliar el panorama del psicólogo en las organizaciones, interactuando con elementos administrativos, jurídicos, etc..

La experiencia a destacar en esta Tesis Teórica con aproximación empírica pertenece, como ya se había mencionado al Depto. de Relaciones Laborales dentro de las Industrias Kaltex, manufactura en GRUPO HYTT.

Dentro de GRUPO HYTT las relaciones laborales son responsabilidad del área de Recursos Humanos, formando parte de la administración de personal y teniendo como finalidad:

“Diagnosticar, implementar, dirigir, controlar e integrar al mismo tiempo” (Kaltex, 1994, 1 p.).

Este trabajo involucra además a los jefes de producción, personal técnico y administrativo buscando un mayor apego a los programas de producción, la

organización adecuada del trabajo, así como la evitación de la desviación de las actividades laborales y de las medidas disciplinarias.

En la función de jefe de personal, uno tiene el compromiso de seguir en la mayor medida posible los requerimientos señalados por la institución para tal perfil, lo cual implica cumplir con las tareas antes mencionadas, así como con otras tantas propias del manejo del factor humano delimitadas por las **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN RELACIONES LABORALES** de la empresa (Kaltex, 1994).

Siendo el propósito de este trabajo no describir la función del psicólogo de relaciones laborales bajo la caracterización administrativa del perfil de puestos ni de las **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN RELACIONES LABORALES** antes mencionadas, aquí destacaremos las aportaciones que dentro de nuestro campo de trabajo y nuestro ejercicio profesional se nos ha permitido ofrecer a tal organización, siguiendo los lineamientos de la misma, pero dándole el toque del psicólogo cognitivo-conductual.

A groso modo, los colaboradores de relaciones laborales velan porque se cumplan las metas definidas por el documento que hemos mencionado; sin embargo, a diferencia del resto de ese personal, la labor del psicólogo ha logrado hacer contingentes los logros y las faltas de los trabajadores, tanto de manera individual como colectiva.

Algunas de las actividades en donde nuestra participación como psicólogos se ha reflejado en el área de Recursos Humanos en relaciones laborales han sido las siguientes:

- Planeación de Recursos Humanos
- Control de Ausentismo
- Autorización de Registros
- Manejo de Personal
- Trámites del Personal de la empresa -
- Control de Personal

No obstante, bien vale reconocer que estas funciones no le son encomendadas en particular al psicólogo, sino también a personal más propio de una índole administrativa, donde el factor humano es visto como un recurso más, como el dinero o la maquinaria (y en ocasiones como menos importante).

Pero el psicólogo por su formación tiene pleno conocimiento de que en cualquier organización e incluso en interacciones cotidianas el ser humano es el elemento primordial: si en una empresa todo el equipo está en perfectas condiciones, la seguridad industrial garantizada, recursos económicos y todo recursos material bien, si algo sale mal, sería por factor humano (Rodríguez y Ramírez, 1992). El factor humano es el elemento primordial de cualquier organización, ya que es el que participa en cada una de las áreas y procesos de esta: Es a su vez, el único recurso que puede disminuir o elevar significativamente su rendimiento reflejándolo en la productividad de la empresa y siendo el factor más rentable cuando es bien desarrollado.

Como lo sabemos vivimos una época de cambios políticos, económicos y sociales que obligan a las empresas a alcanzar mayores niveles de competitividad, a la vez de severos endeudamientos de las empresas (Marmolejo, 1995):

Durante el gobierno de Miguel de la Madrid se hicieron grandes esfuerzos para sentar las primeras bases dentro del proceso de privatización de empresas, la decisión de entrar al GATT y firmar varios acuerdos sobre comercio e inversión con los Estados Unidos, sentaron las bases fundamentales que permitieron renegociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, pero no fue sino hasta el sexenio Salinista que los proyectos empezaron a "cristalizarse".

En 1988 la economía se encontraba nuevamente estancada y la inflación era alta: La deuda externa seguía siendo una gran carga que impedía que la economía despegara a una nueva fase de crecimiento sostenido. Era más evidente que nunca, que se requería la ejecución de un paquete global de reformas económicas radicales. El presidente, Carlos Salinas de Gortari, enfrentaría múltiples problemas por una serie de medidas controversiales en lo político-económico. La definición del combate a la inflación como eje central de su política económica, lo que requería de ajustes en el gasto público y en la burocracia, mostró determinación de impulsar una nueva actitud en el país en la que los logros por parte del gobierno y por parte de los empresarios habrían de obtenerse con recursos propios y no mediante préstamos o circunstancias fortuitas. Pero en diciembre de 1994 quedó de manifiesto una nueva circunstancia, una crisis económica nunca antes experimentada sustentada en:

- Tomar erróneamente como eje central el control de la inflación, dejando como secundarios el desempleo, aumento de canasta básica y la no alza de salarios.
- Ruptura entre organizaciones y sindicatos versus la alianza CTM gobierno.

Si esto es así, los recursos económicos y tecnológicos de punta o se tenían ya o no son adquiribles sin correr un riesgo muy elevado. Esto es una prueba más de que el factor humano resulta el más rentable en el contexto particular de las empresas mexicanas en nuestros días además de ser uno de los más baratos mundialmente.

Por estos motivos el GRUPO HYTT basa sus esfuerzos hacia la productividad en ese factor humano, donde el psicólogo tiene la importante misión de que no se rebaje a segundo o tercer término a la gente, lo cual provocaría sentimientos de deshumanización.

Siendo HYTT una industria dedicada a la manufactura de hilados y tejidos, sabe de la competencia que tiene que afrontar, y que el éxito basado en el factor humano depende de una nueva cultura organizacional al interior de la misma, donde ejecutivos, directivos y operativos participen colectivamente y donde se puedan establecer planes estratégicos y tácticos que ayuden a la modificación de actitudes y maximicen el desempeño laboral.]

El reto en HYTT pareciera ser el mismo que para cualquier otra empresa, sin embargo, parte del mismo involucra generar un cambio de actitud ya mencionado de un estereotipo aparentemente genérico del “Trabajador Tepejano” que nos ha acostumbrado a escuchar expresiones como estas:

- Por qué me he de quedar más tiempo?
- Ni que me lo pagaran
- Al fin que el negocio ni es mío
- Que hagan lo que quieran
- Ellos hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo
- Mi horario termina a las 4:00
- Lo que pasa es que pagan hasta las 17:30 y después de esta hora me salen ronchas.

Estas expresiones sugieren ver el grado de compromiso tan bajo que ha caracterizado al que hemos llamado el Trabajador Tepejano.

Este es el panorama que justifica la realización de este trabajo, el cual expresará tanto los logros como las necesidades y los retos que el psicólogo y el GRUPO HYTT viven.

Siendo esto una prueba contundente de la utilidad del psicólogo en la vida cotidiana de las organizaciones, como podría serlo de muchos otros espacios, bien podemos afirmar que:

"En la acción social el psicólogo puede ser investigador o psicotécnico de relaciones humanas. Puede trabajar en la clínica, en la educación (orientación, asesoría y consultas individuales, y de materias), en la salud (donde se ubica en la prevención y la intervención), con organismos o grupos.... prevención y la salud. En el campo de la organización fungir como conciliador entre los otros (mediador externo). Por otro lado, en la economía áárealiza estudios de mercado, de relaciones y de personalidad" (Dufлот, cit. en Coronado, Mosqueira y Urrutia, 1993, p. 27).

Como tal, el psicólogo puede hacer frente a nuevos retos:

- Desarrollar y realizar exitosamente el trabajo interdisciplinario conjuntamente a profesionales de distintas carreras, siendo algo que en nuestra vida académica no se manifestó claramente (Herrera, 1983).

- Divulgar el conocimiento, y por ende el espectro de aportaciones y potencialidades del psicólogo en la organización (sin ser este el objetivo en todos los ramos, sino únicamente en el que compete a este trabajo).
- Generar el compromiso del personal para con la empresa, de manera contingente a su desempeño.
- Lograr que los demás entiendan lo que uno dice, ya que en ocasiones uno se expresa como si todos conocieran sus términos y sus teorías.
- Y primordialmente, por el hecho de que los métodos, modelos y aplicaciones tienen que satisfacer la demanda y la implementación en favor de una tecnología que busca relaciones más o menos precisas, sistemáticas y con aplicaciones prácticas que cubran una necesidad vigente (Scarr, 1985).

En el trabajo del psicólogo en el área se destaca la intervención en una amplia gama de posibilidades en su ejercicio que serán mencionadas a lo largo de esta tesis.

A este respecto, en cada una de las actividades, el psicólogo ha de optar por un modelo que le permita el abordaje satisfactorio de los compromisos a cubrir. Uno de estos modelos, el cual va a ser el principal de este trabajo se origina en las aportaciones del Análisis Conductual Aplicado, que es la extrapolación de los principios y métodos establecidos y confirmados de la investigación básica a situaciones sociales aplicadas (Hill, 1985; Cabrera y Padilla, 1986; Marmolejo, 1995).

En este sentido, una de las manifestaciones más conocidas del Análisis Conductual Aplicado (ACA) es la Modificación de Conducta Organizacional, entendida como la aplicación de principios teóricos y empíricos derivados de los métodos experimentales para tratar, optimizar y prevenir situaciones organizacionales de conflicto, capacitación, reclutamiento, calidad, cultura organizacional, desempeño, etc. (Cabrera y Padilla, op. cit; Del Pozo y Quintero, 1995; Villanueva, 1995).

A primera vista este trabajo en Modificación de Conducta pudiera ser cuestionado en cuanto a los límites del psicólogo; pero es en su expresión Cognitivo Conductual donde se rescata en gran medida la experiencia vivida e interpretada por los miembros de la organización, su manera de percibir las cosas, su comprensión y aceptación/rechazo de las reglas, sus intereses y sus necesidades con la seguridad de que se les pueden ofrecer alternativas viables.

Para el abordaje de la Psicología Organizacional desde este enfoque, bien vale la pena medir someramente sus alcances:

A) En las interacciones apreciamos una relación cotidiana de y entre organismos, en la que sus intercambios facilitan o interfieren las metas individuales y colectivas, donde se dan roles y efectos. Estas son las relaciones más particulares de y entre organismos en una relación informal que puede encontrarse al interior de un ámbito formal empresa. Aquí se dan la afectividad, la funcionalidad y la comunicación, pueden ser valoradas o no como significativas por uno o varios de los participantes.

B) En la estructura organizacional se establecen reglas institucionalmente convenidas a nivel gerencial o directivo, las cuales serán las reglas del juego; sin embargo, en la relación informal de sus miembros pueden aparecer otras reglas

facilitadoras u obstaculizadoras de los planes de la organización, o bien el camino para una nueva cultura organizacional.

C) Obviamente, los dos incisos anteriores han de ponerse a prueba en las relaciones temporales que se establezcan, pudiendo así determinar las medidas a tomar por parte del psicólogo.

Los alcances propios del enfoque cognitivo conductual en GRUPO HYTT determinan:

1. No pretender, en caso de dar resultado de repetirlos como recetas, ya que cada situación y participantes son diferentes, sino de ubicar los aportes de su metodología, sustentada conceptualmente, en prácticas efectivas que mejoren los resultados.
2. De esta manera, satisfacer en parte las necesidades tanto de la institución, como de lo familiares y los trabajadores, para lograr un compromiso colectivo y alternativas viables de solución.
3. Incluso y como corresponde, satisfacer las necesidades institucionales y particulares en la medida de lo posible, que involucren los intereses de las partes en cuestión.

A este respecto no podemos pasar por alto la existencia de otros modelos que permiten desarrollar la Psicología Organizacional; sin embargo, siendo nuestro interés lograr resultados significativos y funcionales en los miembros de la misma, la evidencia de tal meta la hemos tenido con el enfoque Cognitivo-Conductual. Sin embargo, no descartaremos la revisión de algunos otros de estos.

Por otra parte, conviene diferenciar entre la Psicología Organizacional y la Psicología Industrial (Marmolejo, 1995):

A grandes rasgos, la Psicología Industrial se ha caracterizado por tratar de sacar el mayor provecho posible del trabajador a menor costo, ha ignorado influencias conceptuales y colectivas en el desempeño del trabajador en la empresa y se ha restringido a ese ámbito empresa; lo cual coincide con Fayol (cit. en Ríos y Paniagua, 1977; Herrera, 1983).

Por su parte, la Psicología Organizacional no sólo reconoce, sino que considera indispensable identificar el amplio rubro de interacciones, reglas y cogniciones que operan alrededor no de un individuo, sino de un agrupamiento de estos en algo que bien puede ser empresa, institución, grupo deportivo, artístico, asociación, etc., cualquier organización, lo cual resulta más sinérgico.

Habiendo diferentes formas de titulación, la escogida por nosotros fue la de Tesis Teórica con una aproximación empírica, porque es a partir de la experiencia en este campo de trabajo más la formación académica y la revisión teórica que trataremos de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- **Hasta dónde termina la labor profesional del psicólogo en el ramo de las organizaciones?**
- **Qué alternativas pueden validar la práctica profesional del psicólogo extendiendo los efectos del trabajo en el entorno social?**

Las posibilidades de un trabajo interdisciplinario en esta área suelen coincidir con el interés propio de un mundo real de conciliar un grupo de profesionales a su servicio.

Cabe agregar que la trascendencia que tienen las organizaciones para la sociedad se funda en la posibilidad que dan estas a la misma de desarrollarse y de evolucionar (Marmolejo, 1995; Cabrera y Padilla, 1996). Prueba de ello es que si una compañía elabora una fibra textil de características muy singulares y satisfactorias, poco tiempo pasará para que se ponga a la venta ropa hecha de este material.

De esta manera, la actividad del psicólogo se ha hecho cada vez más necesaria para que las organizaciones y las empresas ayuden a crecer a la sociedad, pero el psicólogo tiene en sus manos el ayudar a que el factor humano posibilite el que las empresas crezcan y salgan adelante, ya que su labor contribuye a mejorar el trabajo desarrollado por el personal de diferentes organizaciones, empresas e instituciones; de acuerdo con Rodríguez (1991) el psicólogo debe cumplir con la función de modificar el comportamiento de los organismos en beneficio de las organizaciones, aplicando para ello las técnicas de diagnóstico e intervención con que cuenta.

Prueba fehaciente de su trascendencia es su participación en la resolución de problemas complejos de la productividad humana y de su ejecución en el trabajo, del aprendizaje y adquisición de nuevas destrezas, de su motivación y de los efectos de diferentes incentivos y situaciones ambientales de seguridad física (Pérez, 1991).

Es así como definimos el objetivo de nuestro trabajo que consiste en:

Divulgar la experiencia y participación del psicólogo en el cambio de cultura organizacional y elevación de la calidad y productividad del personal directivo, ejecutivo y operativo de Industrias Kaltex de la planta de Tepeji del Río, Hidalgo (Grupo Hytt).

La ruta crítica de este reporte será la siguiente:

Cap. 1. Historia de la Psicología Organizacional

Cap. 2. Modelos y conceptos característicos de la Psicología Organizacional

Cap. 3. Actitudes, desempeño y desarrollo organizacional

Cap. 4. Actividades del psicólogo en el Área de Recursos Humanos y de Relaciones Laborales en Grupo Hytt.

Conclusiones

CAPÍTULO 1: HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

La evolución de nuestra sociedad mexicana se ha manifestado significativamente en un cambio económico que ha requerido de una participación más activa del sector privado, redefiniendo y reduciendo el carácter protagónico que tuvo el Estado. Debido a la condición ineludible de competir dentro de la iniciativa privada, las empresas han de velar por adaptarse a los cambios, mejorar su productividad y eficiencia, así como elevar el nivel de vida de quienes la integran (Rodríguez, 1991; Wilson, 1992).

Seguramente hay más de un profesional dedicado a ofrecer alguna forma o método para lograr dichas metas; sin embargo aquí nos dedicaremos en particular a lo que concierne al psicólogo, destacando así el clima organizacional y el rol fundamental del factor humano en cada uno de los procesos y áreas, a sabiendas de que una mayor participación del trabajador permite a la empresa satisfacer sus intereses y metas de una manera más eficiente y productiva (Blum y Naylor, 1985).

Insistiendo en la trascendencia del factor humano, sabemos que este forma parte de cada uno de los procesos de la vida económica de una organización y así ha sido desde los inicios; mismos que revisaremos a continuación.

Para hablar de los antecedentes de la Psicología Organizacional, hemos de dar inicio a este trabajo con la noción de que el ser humano se mueve por necesidades, por tanto es sujeto de motivación; y a la vez, este se organiza a través del trabajo, mismo que hace evolucionar al encontrar y definir nuevas y más efectivas formas de resolver sus problemas (Kirilenko y Korshunova, 1985;

Marmolejo, 1995; Martín Canseco, 1996). Es así como lo hemos visto cazar útiles y herramientas para facilitarse su supervivencia: herramientas, armas, vivienda, ropa y lenguaje (Craig, 1974).

El trabajo puede ser visto como:

“la fuerza física e intelectual del hombre para satisfacer sus necesidades básicas a través de bienes y servicios (Craig, cit. en Cabrera y Padilla, 1995).

Y como habíamos dicho antes, el trabajo evoluciona de una manera tal que en la búsqueda de satisfactores ha definido los medios y se ha visto en la necesidad de requerir no sólo de sus experiencias y conocimientos, sino que también ha practicado el trabajo en equipo, y en consecuencia propiciado la organización.

Los antecedentes de la organización nos remontan a etapas tan singulares que van desde la caza primitiva hasta grandes corporativos e ingeniosas franquicias y representaciones legales, fiscales, etcétera.

Un momento importante concierne a la edad media, momento en que los organismos se agrupan bajo un mismo oficio, profesión o especialidad, los cuales son denominados como gremios y cuyas aspiraciones eran compartidas por ellos mismos; y en la unión se determinó la existencia de un patrono (Marmolejo, op. cit.).

Podemos ubicar de esta manera una evolución peculiar de la organización hacia formas cada vez más sofisticadas y efectivas, de las cuales citaremos algunos ejemplos:

<i>Epoca</i>	<i>Suceso</i>	<i>Motivo</i>	<i>Cita</i>
la "República" con Platón	Definición de una forma de selección de personal	Problemas para la organización del trabajo	Cabrera y Padilla, op. cit.
Siglo XVI, España	Elaboración de instrumentos para la selección de personal a cargo de Juan Huerta	Atención a la actividad ocupacional planificada	Marmolejo, 1995
Siglos XVIII y XIX	Divulgación de la trascendencia de la Psicología Organizacional en Inglaterra		Blum y Naylor, 1985
Edad Media	Esbozos de Administración de personal: de las relaciones con siervos, mozos, plebeyos y los señores feudales.	Delimitar y precisar la relación a establecerse entre las partes con miras a la subordinación asumida	Chruden y Sherman, cit. en Villanueva, 1995
Revolución Industrial	Formalización de la administración de personal asistida por las aportaciones psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de competir • Mejor manejo de las situaciones de índole laboral 	Wilson, 1992; Marmolejo, 1995

Epoca	Suceso	Motivo	Cita
Siglo XX inicios	Mayor desarrollo de la Psicología Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la producción • Satisfacción de planes de crecimiento empresarial 	Cabrera y Padilla, op. cit.; Villanueva, op. cit.; Martín Canseco, op. cit.

Así mismo, es en este siglo que se comprendió con mayor claridad que la diversificación de funciones, también llamada especialización, otorgaba mejores posibilidades de éxito en las organizaciones modernas (Cabrera y Padilla, 1995).

Esto obviamente tenía mayores implicaciones en la supervisión y manejo de trabajadores, por lo que conviene tener presentes algunos elementos multidisciplinarios propios de una organización empresarial (Marmolejo, 1996):

- a) las personas,
- b) la estructura,
- c) la tecnología
- d) el ambiente exterior, en el que funciona,
- e) el capital financiero, y
- f) los sistemas de trabajo.

"Cuando las personas se reúnen en organizaciones para alcanzar un objetivo , necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen , de modo que exige una interacción con los demás, así las personas constituyen el elemento fundamental de las organizaciones, al ser el elemento más importante , constituye posiblemente el desafío mayor de toda organización, el entenderlos y trabajar con ellos en forma tal que logren con efectividad los objetivos establecidos (Marmolejo, 1996).

1901 marca un momento crucial en la Historia de la Psicología Organizacional: el profesor Walter Dill Scott, de la Universidad de North Western dio una conferencia destacando el rol de la psicología en el campo industrial, escribió algunos artículos al respecto, lo que bien le valió ser considerado el primer psicólogo industrial de los Estados Unidos de Norte América (Martín Canseco, 1995).

Siequel (1972) y Hernández (cit. en Cabrera y Padilla, 1996), coinciden en que otro momento importante de la psicología industrial como especialización fue 1913 con el trabajo "Psicología y eficiencia industrial" de Hugo Mustenberg en donde la eficiencia se involucra al rendimiento y la productividad como una función de la contribución y esfuerzo, aportando principalmente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

Otro antecedente importante se dió en la industria militar por el reconocimiento que recibió en relación con las pruebas alfa y beta del ejército desarrolladas durante la primera guerra mundial . Con estas pruebas se evaluaba a candidatos a puestos militares, convirtiéndose en un primer proceso sistemático de selección y es aquí en donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, dando origen posteriormente a las pruebas de campo, las

pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad (Marmolejo, 1996).

Un momento desafortunado dentro de la "psicología industrial se refería más al estado de trabajo y en especial a la medición del mismo pero en las empresas comenzó a tomarse en consideración la eficiencia del empleado para elevar su producción, con lo que se contemplaba al ser humano como una máquina destinada a producir; sin embargo se observaban algunos grados de deficiencia en la situación industrial" (Cabrera y Padilla, 1995).

Taylor al respecto decidió implantar tres principios básicos (Arias, 1976; Ríos y Paniagua, 1977):

- A) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- B) Impartir capacitación a los trabajadores en los métodos de producción.
- C) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Estos cambios iban encaminados a mejorar el trabajo en la industria y al crecer estas dió como resultado el retorno a la concepción hombre-máquina. Esto motivó a los estudiosos a realizar investigaciones concernientes al desarrollo de la industria.

Así surgieron diversas escuelas entre las más conocidas se encuentran (Bain, 1988; Berry, 1989):

- A) La Escuela de Administración Científica.
- B) La Escuela de Relaciones Humanas.
- C) La Escuela de Sistemas.

Dada esta situación, conviene diferenciar entre lo que ha de ser la Psicología Industrial y la moderna Psicología Organizacional (Cabrera y Padilla, 1995; Marmolejo, 1996).

Psicología Industrial	Psicología Organizacional
<p>Primeramente, la psicología industrial es según Darley (1969) la que se ocupa principalmente de aspectos como pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación del desempeño del personal.</p>	<p>Por su parte la psicología organizacional se preocupa por los aspectos sociales o psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo (García y Santos, 1985).</p>
<p>Su finalidad primordial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que logre su completa integración en el medio de trabajo (Villanueva, op. cit.)</p>	<p>Se interesa por el comportamiento de las personas que componen una organización y algunas de sus técnicas son los talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación, así como los grupos de encuentro.</p>
<p>Así mismo la psicología industrial se refiere al personal en términos individuales, es decir, aspectos tales como personalidad, actitudes, aptitudes, etc., estos aspectos refieren solo características individuales del personal que labora en una empresa.</p>	<p>La psicología organizacional se encarga de la interacción del individuo con el resto de la organización, y ver como el individuo actúa en función con su contexto laboral.</p>

Psicología Industrial	Psicología Organizacional
La Psicología Industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios psicológicos o los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa, vistos como individuos aislados	La Psicología Organizacional trata, entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Por su parte el psicólogo organizacional es el agente de cambio que se ha encargado de algunas funciones significativas para la empresa. Dentro de sus actividades se encuentra el analizar los problemas que surgen entre las personas dentro de una organización y de esta con la sociedad (Houghton, 1987), ya que como argumento Keith (1981) no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas ni existe una solución ideal para los problemas de las organizaciones. Por otra parte conviene recordar que las organizaciones empresariales son las que determinan el grado de avance o atraso de una sociedad, por lo que se han de la información y habilidades existentes para evaluar el nivel de calidad de relaciones humanas en el trabajo; a lo que McGregor (1974; Nash, 1988), denomina como una condición de motivación como un afán continuo por satisfacer las propias necesidades personales.

Como se puede observar, el factor humano dentro de una organización es de suma importancia para el desarrollo de esta, a este respecto Luthans y Creigner (1981), afirman que la industria es un lugar para estudiar la conducta

humana, sencillamente por que esta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad actual.

Un psicólogo organizacional busca e indaga acerca de condiciones para la utilización de los recursos humanos. Siegel (op. cit.), considera como algunos de los problemas específicos a abordar como prioritarios son:

- A) Selección , reclutamiento y entrevista a empleados.
- B) Eficiencia del trabajador.
- C) Motivación para el trabajador.

Para lograr lo anterior, el psicólogo ha desarrollado un sistema de indicadores potenciales (resultados de pruebas, datos de antecedentes, etc.), como medida para mejorar la calidad de los empleados contratados.

También toma en cuenta varias medidas de criterio como son cantidad de producción, calificación dada por el supervisor, antigüedad en el empleo, etc., para tener indicadores del éxito y rendimiento en el trabajo. Su objetivo es tratar de predecir comportamientos en función de diversos indicadores, lo cual implica un proceso que se conoce como predicción múltiple, con el objeto de lograr la optimización del trabajador dentro de la empresa.

El psicólogo como cualquier otro individuo se encuentra altamente influenciado en su desempeño por la evolución constante de la sociedad en factores económicos, políticos y sociales entre otros, originando así nuevas necesidades(Misa y Stein, 1983).

La crisis social , económica y cultural además de la tecnología ha demostrado que un estado más grande no necesariamente es más capaz. La realidad es que en México este antecedente ha marcado el principio de la vinculación gobierno industria, en la que se muestra que están en juego no sólo la supervivencia de las empresas sino la viabilidad del país como un todo. Es importante mencionar que el rápido desarrollo de las organizaciones mexicanas le ha hecho percatarse de que su estructura no correspondía a sus necesidades, por lo cual se requirió de crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, asignando un experto al frente de ellas (Mc Gehez y Tahyer, 1986). Uno de estos departamentos es el de recursos humanos en el cual la inserción del psicólogo es importante ya que como se ha mencionado es el facilitador de conductas aptas para el trabajo y así lograr elevar la productividad y optimizar el rendimiento dentro de la empresa.

Los retos para la industria mexicana siguen apareciendo, más ahora frente a la mas aguda crisis de la historia moderna, en lo que fenómenos económicos, tales como que las fronteras geográficas se vean transformadas en fronteras libres para la competencia mundial, ha traído la necesidad de cárear políticas diferentes a las que se tenían y a la firma del tratado de libre comercio que obliga a competir no sólo con los nacionales, sino con los extranjeros, exigiendo una mejora continua de la calidad y la competitividad en el mercado para ganar una posición determinante en el mismo (Ishikawa, 1986; Instituto de Calidad Total, 1990; Schein, 1982).

Así daremos entrada al abordaje de algunos modelos psicológicos de las organizaciones que abarcan tanto sistemas internos como externos, los sentimientos (internos) y las interacciones sociales (externos) lo que se explicarán en el siguiente capítulo.

Cap. 2 MODELOS Y CONCEPTOS CARACTERÍSTICOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología ha extendido su espectro de acción dentro de nuestra vida diaria, esta como algunas otras profesiones se ha dedicado al estudio del comportamiento del individuo en contexto, teniendo diferentes explicaciones que han enfatizado o en personalidad o en conducta (Cabrera y Padilla, 1996): algunos han supuesto un origen del comportamiento psicológico como algo más inherente a aspectos orgánicos y glandulares, mientras que otros han compartido mayormente la idea de que existen influencias sociales y ambientales muy significativas para el comportamiento humano.

Como en otras áreas, la psicología organizacional contempla necesidades, los temperamentos y muchos otros componentes descriptivos de la forma en que se comportan las personas.

Algunos de los enfoques que han hecho acto de presencia en la psicología organizacional han pasado por una serie de cambios en favor del manejo del administrar a su factor humano: hemos tenido la oportunidad de ver cómo enfoques tradicionales tales como el psicoanálisis y los humanísticos han buscado tener a los empleados satisfechos y en segundo lugar la suposición de que los empleados contentos parecen ser productivos no han demostrado su utilidad al faltarles aplicabilidad.

Para el fácil manejo de los modelos sin caer nuevamente en los términos de personalidad y conducta, los dividiremos en intrapsíquicos y conductuales (Eysenck 1980):

Enfoque intrapsíquico	Enfoque conductual
Estos hablan de estados mentales y procesos cognitivos	La interacción entre individuo y medio, así como entre organismos es crucial
Abordan los motivos internos u orgánicos que provocan el comportamiento	Parte de los resultados de la investigación básica (Análisis Experimental de la Conducta) implementados en distintos contextos (Análisis Conductual Aplicado; Kazdin, 1983)
Es "Un sistema de sentimientos y pensamientos acompañados por un conjunto relacionado de pautas de comportamiento" (Marmolejo, 1996).	Para su aplicación, recurre a un enfoque metodológico orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conducta derivadas de la investigación conductual, con el propósito de resolver problemas tanto de índole personal como social y de mejorar el funcionamiento humano en general (Luthans y Creigner, op. cit.).
Se ven las cogniciones como la alternativa de organizar y percibir la realidad, complementando a los modelos conductuales en favor de la organización	

Estos expresan como obstáculo la confusión de que el comportamiento psicológico viene del organismo, y difícilmente se rescata la posibilidad de que el individuo participe en un contexto.

Al interior de las empresas, y no sólo de estas, se ha requerido de formas de análisis y de implementación para la maximización de los resultados de un grupo, destacando aspectos como dirigir y orientar a los organismos para que se comporten de una forma determinada (Villanueva, op. cit.).

En este sentido las conductas organizacionales son aprendidas así, la modificación de la conducta organizacional debe darle al psicólogo, bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La evolución expresa de la Modificación de Conducta Organizacional inició con el aprovechamiento de los principios del aprendizaje de la conducta (Pavlov, Watson, Thorndike, Skinner, etc.; cit. en Hill, 1985), hasta convertirla en una tecnología aplicable con una serie de principios y un grado de resultado más exacto.

La parte referencial que aporta en el modelo conductual toma en amplia consideración los caracteres y dotes de los organismos, las interacciones recíprocas de sus personalidades y sus actividades individuales y colectivas con el exterior, haciendo que la colectividad permita el éxito o fracaso de la empresa, dicho aporte se identifica claramente al interior de un modelo que posibilita el estudio y/o análisis de dichos factores: el modelo Cognitivo-Conductual.

Tolman (1886-1959; cit. en Hill, 1985) puede ser considerado como el padre de dicho enfoque, que como pionero del neoconductismo alcanzó un mayor auge: este involucró aspectos cognitivos e intencionales en la metodología conductual.: de esta manera la intencionalidad, principios, valores, imaginación, alcanzan un rango de importancia fundamental para contrastar, contextualizar y modificar aspectos significativos ya que el individuo se acostumbra a relacionar los eventos de su contexto, cáreando así sus interpretaciones de la árealidad..

Parte del fundamento cognitivo de este enfoque se encuentra en la aportación de Kurt Lewin (1890-1947; cit. en Puglisi, 1972), iniciado en los estudios de los primeros gestaltistas: su interés iba más en el sentido de la forma en que percibían ciertos eventos en situaciones totales, rebasando el precario esquema estímulo-respuesta del conductismo ortodoxo, con lo que el enfoque cognitivo conductual enriquece las explicaciones con una amplia y más precisa visión del actuar y el pensar de los organismos en interacciones específicas.

Este modelo, integra aspectos cognoscitivos y biológicos además de la historia conductual del individuo, en contextos conformados por la historia, ambiente y organismo. Su grado de precisión facilita la aplicación y explicación de modificación de la conducta.; con todo esto, su descripción de fenómenos sociales tales como los de las organizaciones no pierden de vista los sentidos de

interacción ni de interpercepción (o la interacción de creencias, actitudes, valores e intenciones de las personas).

El factor humano ha sido concebido en este modelo como el factor decisivo en el desempeño y logro de las empresas, donde se les asesora en casos como (Marmolejo, 1996):

La resistencia del personal a los cambios

El cambio de cogniciones

La supresión de los tiempos muertos en el trabajo

Es así como el modelo cognitivo conductual reestructura el pensar y el actuar de los miembros de dicha organización, a lo cual conviene hacer un poco de historia de las organizaciones (retomado de Marmolejo, 1996, cap. 1):

“A lo largo de las civilizaciones, las teorías sobre la naturaleza del ser humano han pretendido explicar sus conductas o comportamientos.

A este respecto, se dice que estas teorías y los factores a los que, según ellos, se atribuyen las diferencias individuales con respecto a la personalidad y a la conducta han agotado prácticamente todas las posibilidades explicativas disponibles. Los fluidos corporales, la estructura del cuerpo, las influencias genéticas y ambientales, necesidades, los rasgos y otros muchos factores se han propuesto como explicaciones de la forma en que se comportan las personas.”

Por esta razón, una postura teórica de la Psicología tiene que manifestar resultados y aportaciones prácticas a bajo costo, tanto dentro del proceso para

alcanzar las metas por sí mismas (Scarr, 1985), a lo que podemos corroborar en la evolución del estudio de la conducta organizacional:

El abordaje de conductas manifiestas verbales o morfológicas es una evidencia de la interacción en la organización y permite predecir sus consecuencias.

Esta alternativa cuenta con fundamentos y un conjunto de técnicas viables y aprovechables en el ámbito organizacional.

Como principio ineludible todas las conductas organizacionales son aprendidas (operar una máquina, supervisar personal, administrar recursos humanos y materiales, planear y controlar la producción, trabajar en equipo, etc.). De modo que su conocimiento en las ciencias de la conducta organizacional facilita la búsqueda de bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa (Villegas, 1991).

El conocimiento de los principios y las técnicas facilitará el desarrollo de las capacidades técnicas necesarias para la aplicación adecuada del enfoque de la modificación de conducta organizacional a la administración de los recursos humanos.

Ahora bien, los caracteres y dotes de los organismos, las interacciones recíprocas de sus personalidades y sus actividades individuales y colectivas con el exterior, determinan el carácter social y el éxito o fracaso de la empresa, es por ello que este enfoque no descarta el retomar componentes cognitivos y sus elaboraciones, que como habíamos dicho antes, es el enfoque central del proyecto, el modelo Cognitivo-Conductual.

Este modelo se ve reflejado en su aplicación en la búsqueda de personal idóneo para una empresa en la que regularmente se piensa en parte integral de una organización. En ocasiones, cuando se buscan candidatos idóneos para los perfiles de puestos, si no los hay tendremos que fabricarlos, al adiestrarlos e integrarlos en una "familia" conocida como empresa (Smith y Wakeley, 1982; Buenrostro, 1994).

Por último, la resistencia del personal a los cambios exige aprender nuevas técnicas y romper hábitos arraigados, es por ello que a través de las técnicas conductuales aplicadas adecuadamente en la empresa se puede encontrar los procedimientos adecuados para adaptar la empresa al medio ambiente de los intereses creados (Everett y Roger, 1987; Garfias, 1985). De tal manera que es imprescindible el cambio de cogniciones para así lograr mayor efectividad y productividad por parte de cada uno de los miembros de dicha organización.

CAP. 3. ACTITUDES, DESEMPEÑO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Antes de dar inicio a la información particular de este capítulo, impera la necesidad de resumir el vínculo entre el individuo y la organización, la importancia de ambos en la satisfacción de necesidades y su relación con el enfoque cognitivo-conductual para así poder justificar la naturaleza de este capítulo (A este respecto, el capítulo 4 concretará algunas de estas ideas básicas, las cuales son aquí retomadas para facilitar la comprensión de cómo incide en el trabajo cada uno de los elementos aquí destacados).

Individuo-organización.

El individuo es la unidad fundamental de las organizaciones. Las organizaciones son grupos o colectividades formadas por organismos y encaminadas hacia metas compartidas (Zey, 1991).

De este modo teóricamente el hombre existe sin necesidad de una organización, pero la organización no existe si no hay organismos.

Prueba clara de esto es que una organización se procura por el acercamiento de elementos que le permitan alcanzar sus metas (Marmolejo, op. cit.).

Individuo-trabajo-necesidades.

Un principio obvio de la motivación, como de la solución de problemas, es que el ser humano tiene necesidades que lo mueven (lo motivan) a satisfacerlas.

Para ello tiene que emprender una actividad que dé por resultado superar la situación apremiante (Martín Canseco, 1995).

Individuo-trabajo-organización-necesidades.

De los principios anteriores se desprende que si un sólo sujeto no es capaz de satisfacer una demanda y otros también la tienen, pueden integrarse en un grupo más posibilitado de lograrlo, dividiendo el trabajo y sus efectos (Kirilenko y Korshunova, 1985).

El lucro.

Dado que no todas las organizaciones ni los sujetos pueden satisfacer las mismas necesidades, nuestro contexto conforma una interacción de oferta y demanda recíproca, donde los ofertantes pueden poner un valor o un precio al producto o servicio que ofrecen, mismo que ser cubierto por un demandante (Wilson, op. cit.).

La competencia.

En actividades lucrativas, la evolución de las organizaciones ha dado nuevos criterios de oferta y demanda, como son: calidad, precio, imagen, volumen, entrega a tiempo, servicio, etc., los cuales llevan al cliente a complejos procesos de juicio y elección que probabilizan que los proveedores pugnen entre sí tratando de "apoderarse" de los clientes. (satisfacción y mejora continua a las necesidades del cliente).

Definición legal de persona.

A todo esto, tanto organismos como organizaciones son vistos ante la ley como "personas".

Persona: todo sujeto de derechos y obligaciones. Existen dos tipos de personas:

- Físicas.- que acreditan su existencia por Acta de Nacimiento y se representan a sí mismas.
- Morales.- que acreditan su existencia mediante Acta Constitutiva y se representan a través de los miembros que la integran.

Por tanto y bajo esta definición, todo el factor humano: sean directivos, ejecutivos, operativos o de cualquier otra índole de una organización no es sólo un representante, sino miembro de la misma.

De esta manera el ignorar la importancia del factor humano será tan peligroso como hacer lo propio con la organización.

Organizaciones-sociedad-factor humano.

La satisfacción de necesidades sociales ha dependido en gran medida de las organizaciones, y estas a su vez de su factor humano: Aquí entramos en un proceso dialéctico de intereses cruzados como afirmaba Tolman (cit. en el capítulo anterior.) el comportamiento en cuestión es intencionado (similar a motivado) si pensamos que unos y otros pueden tener intenciones expresas:

- a) La sociedad, satisfacer u obtener lo que cubra sus necesidades.
- b) Las organizaciones, ofrecer al cliente o demandante aquello que requiere con mayor exactitud para ganar, y
- c) El factor humano, brindar su trabajo y apoyo a la organización para hacer posible tal propósito y ser retribuido en compensación.

De esta manera, resulta evidente que tanto la sociedad, las organizaciones y los organismos dependen unos de otros; y por consiguiente ser necesario determinar qué factores influyen en el ámbito de las relaciones laborales respecto del logro o frustración de las metas ahí establecidas.

Para ello presentaremos 3 aspectos básicos del factor humano en las organizaciones:

- a) Las disposiciones.
- b) El desempeño, y
- c) El desarrollo organizacional

Como hemos mencionado desde el inicio, el factor humano en las organizaciones es factor decisivo para su éxito o su fracaso (algo que es más fácil de visualizar desde la perspectiva del psicólogo):

En la sucesión histórica citada en el capítulo 1, la evolución del trabajo y de las organizaciones ha implicado siempre la presencia del ser humano; y si bien es cierto que los procesos de producción, así como la tecnología y las

herramientas han cambiado, también el ser humano requiere de cambios para ser "más rentable"

El simple móvil de la evolución en las organizaciones, la competitividad, no sólo es mejor maquinaria y materiales de calidad, es también una gran parte de lo siguiente (Luthans, et. al., op. cit.; Blum y Naylor, 1985):

- Publicidad y mercadotecnia
- Capacitación
- Desarrollo Organizacional
- Motivación
- Identidad e imagen corporativa

Todos estos aspectos atañen al ser humano, ya que es el recurso que participa en todas las áreas de esa empresa y quien hace posible la prosperidad de la misma.

A continuación haremos referencia clara de cada uno de ellos en el quehacer del psicólogo en las organizaciones:

3.1. DISPOSICIONES.

Una forma expresa en que el sujeto interactúa en contexto es asumiendo una postura respecto de algo (objeto-situación) o alguien (Coronado, 1993; Puglisi, 1972). Esta postura, también llamada disposición, forma parte de las cogniciones que elabora el individuo para regir sus actos, tomar decisiones o participar colectivamente (Hoffman, 1991) y estas se clasifican para explicar el comportamiento de la siguiente manera (Pick, 1979).

Cuando un sujeto se relaciona con un objeto podemos hablar de una cierta forma de vincularse. Puede ser una predisposición de una persona en favor o en contra de un objeto, lo cual llamaremos actitud (George, 1973, cit. en Pick, 1979). Para Fishbein y Ajzen (1975; cit. en Pick, idem) esta se define como la predisposición aprendida en favor o en contra de un objeto determinado; y cuenta además con una carga afectiva que puede manifestarse abierta o encubiertamente (intrínsecamente).

Las creencias por otro lado son una vinculación de propiedades y objetos en la percepción de una persona es decir que se toma una cierta postura previa a la interacción con el objeto. Las creencias son de carácter cognitivo conceptual porque no tienen afectos aún, ni están dirigidas a un grupo en específico. Son subjetivas, y como habíamos dicho antes, no existe todavía una experiencia precisa. Estas además pueden alcanzar una organización estratificada dependiendo de factores normativos, estructurales y motivacionales.

Las intenciones para realizar una actividad son un tipo de creencias en la que el objeto es la persona y el atributo es la conducta que se pretende realizar (Fishbein y Ajzen , op. cit.). Estas también son sistémicas porque son cogniciones (lingüísticas).

Las conductas pueden ser vistas como las respuestas a cualquier encuesta y su carácter es extrínseco, porque puede verificarse en la utilización de dichos instrumentos (Fishbein y Ajzen, ibídem; Inkeles y Smith, cit. en Pick, 1979). Las respuestas a dichos instrumentos pueden ser comprobadas en la acción.

En breves palabras podemos entender que esta forma de relacionarse con una persona o con una situación puede ser llamada de cuatro formas (Pick, 1979):

a) creencias.- Estas son una vinculación de ideas acerca de alguien o algo en nuestra manera de percibirlo (sin haberlo tratado en ese aspecto); es decir que se toma una cierta postura previa a la interacción con él. En las creencias no se encuentran en juego las emociones porque todavía no se ha tratado con esa persona, y como habíamos dicho antes, no existe todavía una experiencia precisa. Estas se dan cotidianamente bajo la forma de <<yo creo que X es...>>.

b) actitudes.- Cuando uno se relaciona con una persona, objeto o situación de manera real, es común que se dé una predisposición aprendida en favor o en contra del mismo, lo cual llamaremos actitud. Esto lo podríamos subrayar con la frase << Ahora que conozco esto, me parece que es...>>; y cuenta además con una carga afectiva que a veces expresamos o disfrazamos.

c) intenciones.- Estas son un tipo de creencias en las que uno pretende hacer algo respecto de una situación o una persona (<<quiero terminar bien el curso, que el instructor se pare de cabeza, etc.>>). Aquí el objeto del pensamiento es la persona (quién quiere que esto suceda?...YO), y el atributo es lo que se pretende realizar.

d) acciones.- Esta es la manera en que nos comportamos expresamente, de palabra o de comportamiento, y que al conjugarse con las otras formas de relacionarnos nos permite descubrir si en verdad hacemos lo que decimos.

Cuando se toman en cuenta estos aspectos se nos facilita el saber en qué forma nos relacionamos con los demás, y si a lo mejor tenemos una idea equivocada de algo o de alguien.

Cuando hablamos de un enfoque externo, todo lo que hace el organismo es un comportamiento (Hill, 1985; Cabrera y Padilla, 1996): en la gente, el comportamiento se puede manifestar como pensamiento y/o acción. Si analizamos con más detalle, el comportamiento es un proceso dialéctico donde confluyen múltiples variables y sujeto; por tanto es interactivo.

3.2. DESEMPEÑO.

El desempeño es un factor absolutamente importante para determinar la productividad de la empresa y a su vez es la medida de rentabilidad de los trabajadores respecto del perfil de puestos o de la actividad encomendada (Arias, 1976; Bain, 1988).

Un enfoque tal como el Cognitivo Conductual permite visualizar cambios significativos o hallazgos esenciales del comportamiento de los organismos en la empresa, la red de interrelaciones que entre estos se conforma y con el medio (Villanueva, 1995):

a) " Cómo " se relacionan determinados elementos y " Para qué " se relacionan investigaciones a partir de los elementos para describir el objetivo, el sistema y el ambiente.

b) " Cuáles " elementos son necesarios y " Cómo " se interrelacionan para producir determinado resultado.

c) " Para qué " existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y " Cuáles " son los elementos involucrados

Un enfoque tal como el Cognitivo Conductual funda su trabajo en los lineamientos del Análisis Conductual Aplicado para obtener resultados más precisos y probables. Es en este concepto de sistematicidad que se manifiesta de la siguiente manera:

A) Formación de objetivos y aclaraciones de la jerarquización de los mismos antes de comenzar cualquier actividad laboral y, en particular con la toma de decisiones.

B) Búsqueda de mejores resultados a un costo significativamente bajo, lo cual se logra mediante una meticulosa práctica de Toma de Decisiones.

C) Apreciación Cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios parciales, entre otros.

Y para el contexto particular de la empresa, el enfoque puede ayudar a reestructurar una Cultura Organizacional realmente compartida por los miembros de la institución (Cabrera y Padilla, 1996; Berry, 1989; Everett y roger, 1987).

El desempeño sin duda juega un papel fundamental en la organización: es el determinante claro de si hay o no hay correspondencia entre el quehacer del trabajador según el perfil de puestos y el que se le encomienda o cubre (Arias, op. cit; Rodríguez y Ramírez, op. cit.; Herrera, 1983).

La evaluación de desempeño no tendrá sólo esa función, sino además la de determinar todo tipo de movimiento de personal, por ejemplo (Martín Canseco, 1996):

- Los Ascensos y las transferencias,
- La Evaluación de las necesidades de entrenamiento y sus resultados,
- La Estimación de los costos de mano de obra,
- La Determinación de salarios y muchas otras finalidades.

Tradicionalmente se ha visto la evaluación del desempeño como arriba se señala, sin embargo el profesional en la modificación de conducta y administrador de personal debiera darle ese giro, es decir, tomar la evaluación de desempeño periódicamente (cada 3 meses por ejemplo), comparando lo planeado en los parámetros de medición establecidos al inicio de año y ser objetivos ante lo real. Con base a experiencias, algunos empleados sólo hacen sus tareas, funciones y actividades con calidad cuando llega la "temporada de evaluación", tratando de quedar bien con el evaluador y sólo buscando la remuneración económica; es así que cuando esto ha pasado, retoman su ritmo habitual.

3.3. LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJADOR TEPEJANO.

Como bien sabemos, estamos viviendo tiempos de cambio y ajuste tanto social, político y económico, y todo ello demanda a las organizaciones cambios y adaptaciones en su operación con el fin de ser más competitivas. Es sin lugar a dudas tangible que nuestra empresa busca ser más eficaz, porque la competencia que ya está con nosotros dentro y fuera del país es bastante fuerte y su principal fundamentación está en los amplios, bien controlados estándares de productividad.

Evidentemente el buen funcionamiento de las empresas en países desarrollados se basa principalmente en la Tecnología y en la tarea, en nuestro país, y esencialmente en Tepeji del Río, es todavía difícil "apuntalar" nuestro avance en dichos parámetros, aunque es probable que no tardemos en lograrlo y primero que nada el seguir buscando ese equilibrio para recurrir a sustentar nuestros logros de calidad y productividad en el factor humano.

Cierto es que no se descuida dicho recurso, pero es relegado a segundo o tercer término, siendo que en nuestro contexto social el tener este tipo de esquema o similar provocaría en la mayoría de los empleados un sentimiento de deshumanización. Es muy importante que las empresas cuiden sus sistemas de Administración paternalistas, sino a hacer conscientes en el mayor grado posible los fines de la organización con los intereses y objetivos del personal, para poder trabajar conjuntamente a largo y mediano plazo en un clima cordial y sobre todo eficiente y eficaz.

Así mismo en esta empresa deberá estructurar su enfoque para afrontar los cambios, y eso no sólo requiere una nueva administración sino también una nueva actitud de los empresarios, del área técnica y de los trabajadores, porque para buscar la productividad se espera que esta sea un compromiso colectivo, que concierne a todos los participantes en la producción de Hilados y Tejidos, es decir, tendremos que ser nosotros mismos que actuemos por sí solos para el cambio y que a través del Departamento de RECURSOS HUMANOS se establezcan planes estratégicos que tiendan a modificar actitudes y mejorar el desempeño laboral.

En este renglón tiene vital importancia, el área de Relaciones Laborales, que por ser el enlace entre empresarios y trabajadores, deberemos ser capaces

de movilizar el cambio y estructurar acciones que mejoren el clima laboral con fines de metas de productividad.

La existencia de una cultura organizacional, su mantenimiento y enriquecimiento, se convierte en el marco ideal y necesario para mejorar las relaciones dentro del GRUPO.

Los miembros del grupo tenemos que compartir una Filosofía de Trabajo y conocer Quiénes somos?, qué hacemos?, por qué lo hacemos?, en qué creemos?, para lograr un sentido de pertenencia e identidad organizacional (Ishikawa, op. cit.; Berry, 1989).

Las tendencias actuales de la administración están revalorizando al trabajador, el enfoque humanístico se está imponiendo sobre otras tendencias (económicas, industriales y tecnológicas), al dimensionar por encima de los sistemas, de las máquinas, del avance científico, del financiero, etc.; es decir que hay que ver en el ser humano la causa generadora de la vitalidad de una organización y a lo arriba mencionado como los medios, los instrumentos que permitirán alcanzar la calidad y productividad en el grupo ser paternalistas ni descuidar el manejo de las relaciones laborales a cargo de líderes profesionales.

3.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN HYTT

No podemos callar nuestra realidad sobre todo cuando no hemos sido capaces de ir guiando a nuestra gente y que sepa lo que queremos y más cuando ha sido "golpeada" durante tanto tiempo y ahora queremos tratar de modificar estas reacciones que ya son esperadas sobre todo por el contexto y discurso de

duelos y empleados, pero a su vez existe lograr paradoja que bien es cierto no se justifica:

es decir también el empresario tiene que luchar con esa manera de ser del TRABAJADOR TEPEJANO, tan típica, tan subordinada, tan conformista y que indudablemente debe cambiar, y no podemos dejarlo de lado, como ejemplo están las siguientes frases que a menudo escuchamos decir al de junto y no nada más al operario sino al empleado, si no es que uno también lo ha dicho:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Y por qué me voy a quedar más tiempo? • Ni que me lo pagaran • Al fin que el negocio ni es mío • Que hagan lo que quieran | <ul style="list-style-type: none"> • Ellos hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo. • Mi horario termina a las 4:00, o • Lo que pasa es que pagan hasta las 17:30 y después de esta hora me salen ronchas. |
|--|--|

Es claro que el estilo o estilos de administración que se dan ahora en las empresas intentan retomar una serie de teorías y prácticas administrativas que han sido utilizadas en diferentes países con éxito, pero debe hacerse con un gran esfuerzo para respetar los principios de dichas corrientes y, a la vez respetar los rasgos culturales más arraigados de nuestra forma de ser, no ejemplificadas y algunas más, sino tomarlas en cuenta como señal de lo que sucede en nuestra empresa, tratar de cambiar hábitos o costumbres negativas que afecten al trabajo, tanto de los empleados como de los directivos, quienes a veces son los primeros que se niegan a cambiar o que desconocen el verdadero cambio.

A continuación se presenta una taxonomía psicológica que vislumbrará aspectos propios del estilo interactivo de dicho trabajador, de los cuales algunas características bien pueden ser aprovechables y otras tantas motivo de cambio.

VALORES CULTURALES Y COSTUMBRES EN MÉXICO.

(Se enlistan algunas equiparables al comportamiento del trabajador tepejano.)

Valores culturales profundos	Costumbres y hábitos a modificar.
<p>1. La familia, da al individuo lazos de confianza, responsabilidad, una fuerte filiación y apoyo emocional.</p> <p>Ventaja: Refuerza el sentido de lealtad hacia los grupos, cuando toman a la empresa como una extensión de su hogar (visitas familiares, domiciliarias, etc.</p> <p>Desventaja: Tiene a someterse incondicionalmente a las órdenes, ya que asemeja la autoridad paterna y el jefe</p>	<p>1. Conceptos y percepción del tiempo y la puntualidad.</p> <p>Desventajas: Existe inhabilidad para organizar el tiempo, provocando la falta de seriedad en citas, plazos para entregar trabajos o repetición de trabajos mal hechos.</p>
<p>2. La Religión: Establece valores morales, crea una autoimagen del individuo y marca parámetros de respeto hacia los demás.</p> <p>Ventaja: Crea una fuente de respeto hacia la dignidad de los organismos y manifestaciones constantes de cortesía.</p> <p>Desventaja: Llegan a crear un sentimiento de tranquilidad y aceptación del destino sin permitir reacción propia .</p>	<p>2. Concepto de respeto y la responsabilidad.</p> <p>Desventajas: Se ha degradado hasta llegar a complacencias específicas de los intereses del jefe, sin tomar en cuenta aspectos de la irresponsabilidad en entregas de trabajo o en cumplimiento de jornadas laborables.</p>

<p>3. Relaciones Interpersonales: Busca respeto personal y reconocimiento.</p> <p>Ventaja: Un clima organizacional adecuado logra el compromiso de la fuerza laboral.</p> <p>Desventajas: Si no son bien dirigidos los lineamientos se tiende a perder la disciplina.</p>	<p>3. Percepción de la Ética.</p> <p>Desventajas: Con la idea de evitar conflictos y mantener buenas relaciones interpersonales, se tiende a cambiar la información (decir mentiras) sin que esto se considere poco ético.</p>
<p>3a Persona VS Tarea.</p> <p>Se debe buscar primero la valorización del individuo y luego de la tarea, no viceversa, para no crear el sentimiento de desvalorización del trabajo</p>	<p>4 Relaciones con los superiores.</p> <p>Desventajas: El sentido de omnipotencia que se le da al jefe respecto de sus órdenes, no permite que los empleados desarrollen confianza en sus propias habilidades.</p>
<p>3b Sensibilidad emocional</p> <p>Toda crítica al mexicano la asume como personal. Se debe buscar la diplomacia para hacer observaciones sobre el trabajo y no afectar el desempeño</p>	<p>5 Individuo VS. Grupo</p> <p>Desventajas: Existe lealtad hacia el superior pero ningún compromiso lateral en la organización por lo que los trabajadores del Grupo entran en conflicto por falta de comunicación</p>
<p>3c Ambiente laboral</p> <p>Crear un ambiente laboral y no de confrontación y competencia permite un mejor desempeño al no fomentar el Stress.</p>	

Los conceptos puntualizados nos dejan ver cuáles son los elementos de la idiosincrasia de nuestro personal que deberán ser respetados y aprovechados al momento de implementar algún nuevo sistema de administración o de trabajo en el grupo, para buscar así el mejor desempeño de trabajadores en lo individual y generar una sinergia en el grupo que permita llegar a las metas y objetivos trazados a inicio de este año.

CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO.

Hemos revisado anteriormente los aspectos culturales que inciden en el funcionamiento organizacional y podemos concluir que existen dos niveles en los que se debe actuar para lograr el cambio: el individuo y las organizaciones.

En el individuo se debe buscar un cambio en su formación total, hay que fomentar: la inteligencia, para poder discernir y valorar sobre las opciones y alternativas de solución, planeación más adecuadas que se le presenten o definir si lo que tiene que hacer es prioritario; estimular la creatividad, para crear opciones diferentes que aligeren la carga laboral, y permitan eficiencia y optimizar la operación, que se posibilite dar alternativas diferentes a lo tradicional, siempre buscando el mejor camino para llegar a las metas, y la flexibilidad, para tener la capacidad de asimilar los caminos necesarios y ajustes a ellos, para poder pensar en el cambio o mejora en la organización se debe pensar primero en la unidad del individuo.

Los cambios que se den en las empresas para crear una verdadera cultura organizacional, deben basarse en la clara definición de objetivos generales de la empresa, establecer una filosofía empresarial que haga conscientes y guíe a los integrantes de las organizaciones hacia los objetivos de

los propios organismos, el trazar un plan estratégico que permite llegar a las metas; comunicación, a todos los niveles y en todas direcciones, que permitan la participación para no crear nunca incertidumbre en el grupo y evitar así la famosa resistencia al cambio, que no es más que una resistencia a lo incierto y que se puede resolver con la comunicación y evaluación de lo previsto, pero en su momento hacer los ajustes pertinentes a las estrategias globales.

Debemos dejar de lado el hecho de que no se puede cambiar, ya conocemos los elementos a considerar para el cambio y siempre los hemos conocido, tan sólo nos falta actuar; si antes se le llamó Desarrollo Organizacional, ahora se le llama Calidad Total y se llama Productividad, y viene la corriente de la Reingeniería para completar las herramientas administrativas: no olvidemos que lo importante es apoyar conjuntamente a nuestra organización y a sus organismos a ser mejores y a incrementar sus logros en todos sentidos.

Y sin lugar a dudas un área primordial que incide en el ambiente o cultura organizacional dentro de GRUPO HYTT es el área de Relaciones Laborales, quien por ser quien finca los lineamientos operativos de seguimiento a estos de la relación de empresas-trabajador, debe participar de manera efectiva en el cambio que hemos descrito, tratando de establecer los parámetros de adecuación dentro de la empresa y logrando una operación flexible dentro de HYTT, entonces valoremos la gran importancia que tienen las relaciones laborales como fundamento de planes y programas de calidad y productividad. Esto es buscar el equilibrio entre empresas, trabajadores y sindicatos mediante esta flexibilidad de ganar y poder alcanzar los objetivos trazados por el Grupo al inicio del año, buscando obtener la ventaja competitiva en el extranjero.

LAS RELACIONES LABORALES DENTRO DEL GRUPO.

Los medios y procesos para que estas relaciones sean sanas y propicien un clima de cordialidad, armonía y satisfacción entre las partes, para la consecución de nuestras metas (del Grupo), debe ser una de las funciones fundamentales del área de Recursos Humanos dentro del HYTT.

Sin embargo la práctica generalizada dentro del grupo y que otros que no sean de esta área las manejen y manipulen sin tener bases profesionales y sólo las dirijan con sus hábitos y experiencias que no se adecuan a una necesidad propia a nuestras plantas y que puedan encaminarse a un buen logro buscando ser productivos , es algo que estamos a tiempo de rescatar en el sentido permanente a ser congruentes y muy inteligentes en ir guiando y orientando mediante agentes de cambio adecuados hacia la obtención de las metas trazadas.

Sin embargo, el uso y abuso del autoritarismo y la prepotencia se ha sobrevalorado con la introducción de un nueva tecnología y equipamiento mal dirigido muy por encima de lo más importante para cualquier empresa en el mundo y esto es el factor humano.

Particularmente se puede decir que se ha descuidado la comunicación efectiva entre las áreas funcionales del Grupo y los trabajadores, tanto a nivel vertical como horizontal, ocasionando el desconocimiento por parte de trabajadores , de empleados y área técnica de objetivos, filosofía y misión de Kaltex. Se pugna por la productividad sin tener la convicción de implementarlo ya como una medida de motivación, que de esta manera el trabajador y empresa

cumplan sus expectativas en un clima armonioso que facilite dicho cambio organizacional deseado.

Aunado a lo anterior, los sindicatos, en la mayoría de las cosas han perdido credibilidad de nuestro líder, ya que ha dejado de ser congruente en algunos casos y perder la sensibilidad para el manejo de las Relaciones Laborales de manera imparcial y transparente. Esto como consecuencia de las disputas internas que obstaculizan la productividad del Grupo, mediante tortuguismos, trabajos de mala calidad, malas relaciones con el jefe y que colateralmente limitan el desarrollo de los trabajadores de HYTT-Manufactura.

Las exigencias desmedidas y a veces irracionales de los sindicatos y trabajadores hacia el Grupo y la violación, por parte de algunos patrones de los derechos de los trabajadores son evidencia de la desvinculación en cuanto a expectativas e intereses entre empresa, sindicato y trabajadores.

En este marco, la falta de expectativas de desarrollo personal y profesional desmotivan al trabajador y limitan su participación en la vida organizacional, por lo que carece de compromiso y no involucra el mejoramiento de los procesos productivos.

La irrelevancia del factor humano en la organización también se refleja en la carencia de planes y programas de capacitación, primero individualizada y por ende realmente integrales que busquen elevar la calidad y condiciones laborales, económicas y sociales, en los que el trabajador se desenvuelve.

Por otra parte, en la estructura de la empresa la función del Departamento de Recursos Humanos donde generalmente se tratan las Relaciones Laborales,

se ha desaprovechado al mantenerse en una posición meramente administrativa y de atención a crisis de los empleados y actividades tradicionales a un departamento "Gendarme" que tiene que ver con las contrataciones, los despidos, sueldos, sanciones y las relaciones "negociaciones con empleados y sindicatos."

En el siguiente capítulo describiremos la actividad del psicólogo en el área de Relaciones Laborales dentro de Grupo HYTT, explicando en principio los elementos que rescata el psicólogo en dicho perfil, para concluir con aquello que se ha definido como la labor del mismo según los lineamientos denominados **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONES LABORALES.**

CAP. 4. ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES EN GRUPO HYTT MANUFACTURA.

El abordaje del presente capítulo tiene como finalidad ilustrar el quehacer de la actividad del psicólogo organizacional en HYTT en el departamento de Relaciones Laborales. Para el mejor entendimiento del mismo se hará un desglose del Desarrollo Organizacional respecto de nuestra profesión y de los elementos que le caracterizan.

4.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un punto muy importante en el proceso empresarial es el Desarrollo Organizacional, un proceso que puede ser fácilmente explicado y justificado de la siguiente manera (Villanueva, 1995; Blum y Naylor, 1985):

Desarrollo: Es la evolución, desde su origen hasta el punto óptimo de cualquier evento, objeto o sujeto. En la empresa sería el crecimiento desde lo proyectado hasta la funcionalidad ideal de la institución y sus componentes.

Organizacional: Una empresa, una institución o un grupo son una organización, ya que no son únicamente la suma de organismos, sino la integración de los mismos bajo lineamientos, criterios, posibilidades y fines.

De este modo el Desarrollo Organizacional nos hace pensar en la búsqueda planificada e intencional de un plan estructural (criterios, previsiones, principios y "reglas del juego") que no han de quedarse en el papel, sino que deben dar resultados, dándole correspondencia con el plan funcional (donde las palabras se transformarán en hechos).

La importancia del Desarrollo Organizacional como ya se puede apreciar, radica en "hacer los sueños realidad", en que los planes y proyectos encuentren su correspondiente idóneo en el funcionamiento de la empresa por medio del recurso más repetido e importante en las organizaciones: el factor humano (Sey, 1991).

El Desarrollo Organizacional va dirigido al factor humano, formándolo y habilitándolo, integrándolo y haciéndolo partícipe y protagonista del éxito empresarial (y esto porque no todo se logra con ganas). Es en esta interacción que nosotros podemos hacer contingentes algunas condiciones que probabilicen las ejecuciones e interacciones por nosotros esperadas.

Dentro del equipo de profesionales que pueden apoyar a una empresa en dicho proceso (recomendado por Paz Zavala, op. cit.), el psicólogo participa como un elemento que dentro de la empresa o como consultor (o staff) asiste sobre los factores no tan previsibles del funcionamiento de la organización, es. comportamiento del factor humano.

El factor humano es el punto decisivo en la oportunidad de prosperidad de una organización, y su preparación adecuada para el trabajo colectivo, sistemático y productivo permite hablar de la rentabilidad de este recurso. En HYTT, el Desarrollo Organizacional se manifiesta para el psicólogo de Relaciones Laborales como un reto medible por la Prevención y Resolución de Conflictos y otras tantas técnicas que retornen esa rentabilidad y esa importancia "para bien".

En este sentido el Desarrollo Organizacional debe ser abordado con los siguientes puntos:

- I. La Psicología en las Organizaciones.
- II. El personal
- III. Las relaciones interpersonales y colectivas
- IV. Máximas de las organizaciones
- V. El psicólogo en el cambio.

I. LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Para empezar, hablaremos de la Psicología en las organizaciones, pero antes conviene que destaquemos el papel de las empresas en la sociedad:

Aunque para muchos no sea tan claro, la sociedad ha cambiado en la medida que las organizaciones han hecho lo propio. Prueba clara de esto la encontramos en momentos distintos del devenir histórico (como se citó en el primer capítulo):

En la Roma imperial y la Inglaterra medieval eran el comercio y los oficios los que marcaban la pauta del desarrollo social y el poder adquisitivo, donde la mayor parte de la población podía aspirar sólo a artículos de primera necesidad.

La Revolución Industrial incrementaría la brecha organizacional y el poder adquisitivo (de artículos que artesanalmente fabricados eran caros) y daría más fuentes de empleo (se activó la sociedad y se requirió de capacitar de una manera más sistemática al personal).

Con la producción en serie ya son cada vez más dividendos los que están a nuestro alcance, en qué se puede adquirir y cómo se agiliza la sociedad (autos, aparatos electrodomésticos y electrónicos), siendo un claro ejemplo las "carreteras de información", que es la circulación vía telefónica y asistida por satélite de información en computadoras. Es así como se producen y se venden artículos y servicios a la sociedad.

Y con las "Guerras comerciales", productos novedosos y a mejor precio, con par metros necesariamente competitivos que hoy nos hacen poseer las cosas que tiempo atrás eran lujos o eran incosteables (Wilson, op.cit.).

Pero así como la sociedad ha evolucionado por las organizaciones, estas mismas han evolucionado por su infraestructura humana, ya que aún en lo tecnológico; cualquier invento, método administrativo, publicitario o legal ha sido creación o decisión humana.

Para ubicarlo más claramente podemos hablar de Raymond Boudon y los cambios sociales, destacando unas consecuencias no previstas de la evolución de las formas de producción (Boudon, 1979):

- a) División del trabajo
- b) Cambios en las contribuciones (impuestos) al gobierno
- c) Preparar al personal
- d) Definir formas de difusión y mercados
- e) Competir

Competir ha llevado a las empresas a buscar por todos los medios sus utilidades y disuadir a sus competidores. Por esto mismo las empresas se tornan cada vez más cuidadosas del personal que contratan, de la participación y aportaciones de tal y de su carrera hacia el éxito.

Es así que vemos cómo algunas empresas son pioneras en ofrecer servicios o productos novedosos:

JVC en las videocassetteras Beta y VHS

IBM en introducir las PC's

Algunos bancos en el sistema "unifila electrónica"

Telmex y las modernas salas TOPS, primeras en el orden mundial en telefonía

Por esa circunstancia y la valiosa participación del factor humano, corresponde aprovechar este recurso al máximo (y no explotarlo); pero así como admitimos que los seres humanos tenemos ojos, manos, nariz y boca (aprovechables en las organizaciones), también aprendemos, analizamos, tenemos necesidades, imaginación y muchas otras características igualmente útiles.

Nuestro factor humano, sujeto a condiciones favorecedoras de su desarrollo nos implica mayores posibilidades de éxito en la empresa en :

- vigencia
- imagen
- rentabilidad
- dinero, etc

De ahí se desprende la necesidad de cambiar en nuestra visión del factor humano:

1. No son números, máquinas o herramientas, son seres humanos (cuando pateamos una piedra, es más fácil saber lo que pasará, pero si hiciéramos lo mismo con una persona, qué sucedería?).
2. Marcarle todo como obligación limita su desempeño, al contrario, cuando le cedemos responsabilidades suele asumir el compromiso (Jenks y Kelly, 1992; Marmolejo, 1995).
3. Lo cortés no quita lo valiente, no es esencial exigir si cordial o asertivamente somos más efectivos (similar a Kazdin, op. cit; y Wolpe, op. cit.).
4. La calidad y el hacer las cosas bien y a la primera, exigimos no tropezar con la misma piedra, benefician al individuo, sus seres queridos, conocidos y a la empresa misma (Cabrera y Padilla, 1996).
5. Si todo técnica y operativamente funciona y algo falla, puede estar en el factor humano, lo que nos lleva a detectar, atender y supervisar las fuentes de error humano (Villanueva, 1995).

Y el psicólogo?... , quién es?...El psicólogo no es nada más un agente de "atención a locos", el psicólogo en el Desarrollo Organizacional puede ser analizado desde cuatro perspectivas:

1. Por lo que ha hecho
2. Por lo que le han pedido que haga (influyendo aquí las políticas institucionales de qué debe o no debe hacer).
3. Lo que puede hacer, respecto a las necesidades y las potencialidades de contratantes y de él como prestador de servicios.
4. No como el motor del éxito, porque también participan otros de ese logro, pero sí como un gran energético de una empresa plagada de recurso humano, donde no ha de invadir lo económico, lo jurídico, lo tecnológico, sino que ha de aportar en el ámbito de la interacción, la comunicación, el aprendizaje y el desempeño del personal.

En resumen, cuando hablamos de la psicología organizacional resulta ineludible el hecho de considerar la presencia de tres elementos fundamentales para explicar este campo de acción:

- a) La empresa en la sociedad
- b) El factor humano, y
- c) El psicólogo.

a) La empresa en la sociedad.

Sería una mentira suponer que la sociedad ha evolucionado de manera independiente a la actividad y los cambios de las empresas (u organizaciones), llegó un momento tal en la vida del ser humano que la satisfacción de sus necesidades no era posible con la sola participación de un individuo (trabajo individual), sino que se hizo necesario que se integrara a otros tantos y cooperara en una actividad colectiva.

La actividad colectiva es propia del ser humano, desde un lenguaje convencional y normativo que regula las interacciones de las personas. El individuo va formando parte de modos de producción y reproducción del conocimiento, normas, valores y satisfactores en su vida a partir de las organizaciones: los cambios que han sufrido las sociedades contemporáneas se han originado en las nuevas necesidades, la reducción de costos, y obligadamente en la competencia (Ribes y López, 1985; Zey, 1991).

Pero al tiempo que la sociedad ha cambiado por medio de las organizaciones, estas han requerido de las aportaciones y/o fuerza de trabajo de su personal: no son sólo el capital, la tecnología y las herramientas las que han hecho posible la maximización de una organización, sino las ideas que ahí se vierten, la eficacia de los procesos desarrollados (incluyendo entre otros a la capacitación), el buen desempeño de sus miembros y el clima organizacional que ahí se vive (Kirilenko y Korshunova, 1985; Villanueva, 1995).

En todos esos, el elemento común es el factor humano, quien es el verdadero motor de la organización, al que si bien, no es un recurso material, de todos modos hay que aprovecharlo al máximo en el sentido de que él pueda satisfacer sus necesidades y la organización las propias, ya que si la empresa gana, el trabajador también ha de ganar (Zey, op. cit.); si el trabajador se equivoca o se desempeña inadecuadamente (sea cual fuere la esfera o el nivel al que pertenece), la empresa se pone en riesgo de pérdida, fracaso o desprestigio (Wilson, op. cit.).

b) Factor humano.

Con el propósito de evitar la confusión generada por la antigua Psicología Industrial, en la que el trabajador era visto más como individuo que como miembro de la organización, hemos de aclarar que este no tiene por qué ser visto como un número, sin capacidad de decisión, y cuya función ha de cubrir porque para eso está:

Los trabajadores son sujetos determinados y determinantes, interactúan con el medio siendo influidos por este y propiciando transformaciones en él, son sujetos con necesidades que tienen que satisfacer, con habilidades motoras y cognitivas que utilizan en función de actividades y valores; por tanto, sin ellos el trabajo no es posible.

El trabajador, muy en el caso particular de HYTT, pareciera tener dificultades para manejar sus relaciones laborales, los conflictos ocurren y en gran medida pueden tener como un factor común la falta de compromiso de las partes, donde unos y otros suelen confundir responsabilidades con obligaciones: en otras palabras les molesta sentirse exigidos y no gustan de asumir responsabilidades.

En este plano, sería factible emprender algún modo de Calidad Total que tuviera como punto de partida la definición de Mandos Cordiales o Asertivos cuya trascendencia inicial fuera la consumación de actos efectivos esperados en los otros.

c) El psicólogo.

En todo este proceso la presencia del psicólogo puede ser muy importante, para él el trabajador antes que ser un recurso es un ser humano con ciertas características:

- Tiene necesidades
- Es un organismo viviente que aprende
- Es un sujeto cognoscente
- Define y participa en relaciones jerárquicas
- Acata o establece principios y valores
- Y es además el motivo principal de conflicto y el medio idóneo para resolverlo.

Con esas características resulta fácil enmarcar la participación del psicólogo en un campo donde todos se comportan e intercalan en un contexto determinado que probabiliza la ocurrencia de interacciones particulares (Ribes 1990).

No obstante, la aceptación del psicólogo en ámbitos diferentes al clínico todavía puede dificultarse por el poco conocimiento de lo que éste hace y la misma poca preocupación de este por darlo a conocer. Este panorama es el que nos recuerda el comentario de Gloria Benedito (cit. en Braunstein, 1985), quien destaca que el psicólogo constituye su trabajo en la medida de lo posible en alguna de estas tres alternativas, el rol asignado, el rol asumido y el rol posible.

Todos los organismos tienen una función social conocida como "rol", que es una actividad o posición esperada de un individuo.

El psicólogo ha sido insertado en las actividades prácticas incluso antes de tener las bases de sus métodos empleados. Se le ha señalado la supuesta función de integrador social; no obstante, se busca un cambio al respecto:

- Se conoce la existencia de una posición "consensual" esperada del psicólogo (rol asignado)
- Una conciencia (impresión particular de la realidad) del mismo
- Una actividad del psicólogo (rol desempeñado)

Esto lo puede llevar incluso al cambio entre estos roles. Como se espera que desempeñe una función ejecutiva, se supondría que, todo lo que propusiera fuera válido (siempre y cuando no rebase sus intereses). De este modo se tiene que reconocer que también dentro de las posibilidades sociales se delimita la manera de inserción del psicólogo.

En el campo de las organizaciones es de reconocerse la mayor importancia que va cobrando el psicólogo. Cada vez más de estos se insertan en actividades como la Capacitación, el Reclutamiento y Selección de Personal y los programas de Calidad entre otros.

Consideramos nosotros por consiguiente que el psicólogo incide cada vez más en las organizaciones productivas, de servicios o concernientes a actos de comercio. Más no hemos de sugerir en ningún instante que el psicólogo pudiera ser el "motor" de la organización, pero dentro del equipo puede convertirse en un magnífico "energético"

El psicólogo en la organización es un complemento al equipo multidisciplinario que ahí labora: las grandes profesiones (por así llamarles) en el plano de lo organizacional, más que de lo productivo, involucran a elementos propios de lo contable, lo administrativo, lo jurídico y lo comercial como los más renombrados. Pues conjunto a estos, el psicólogo puede aportar lo que a él le compete, el trabajo con el comportamiento humano en lo inherente a su integración, desarrollo y funcionamiento, en pro de ellos, de la empresa y de la sociedad.

II. El personal

El trabajo del psicólogo, al tomar en cuenta al factor humano, necesariamente contempla al personal. Sabemos que toda empresa tiene fines lucrativos, si no, se trataría de asociaciones civiles o de beneficencia. Las empresas orientan todo tipo de recursos para este fin y sin duda el personal no es la excepción.

Pero ha sido en los últimos años que las empresas empiezan a descubrir que capacitar y mejorar condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores no son tanto una práctica amenazadora sino facilitadores de la satisfacción de las metas, de estos como organismos y de ellos como empresarios (Marmolejo, 1995).

En el ramo de servicios es más entendible:

Dos hoteles con misma imagen, equipo, colores (vamos a suponer idénticos en todos sentidos), varían en su aceptación por el hecho de que el personal está bien presentado, sonríe y asista al usuario. Detalles que pueden

establecerse con estudios, experiencias y procesos decisionales precisos (Solución de problemas)

En todo esto, de una manera muy expresa incide la motivación: ¿quién puede decir que no tiene necesidades?, ¿cómo suponer que no hayan factores que nos muevan a emprender algo?, el personal también se "mueve" a partir de situaciones que nos orillen a satisfacer algunos de los requerimientos que llegamos a tener. Este factor, del que hablamos y que hay que aprender a manejar en nuestro quehacer de psicólogos en la empresa es la **MOTIVACION**.

Respecto de aquello que mueve al trabajador, y no sólo a este sino a cualquier ser humano, nos conviene precisar sus concomitantes, así la motivación se convierte en un aspecto inherente a todo ser vivo en cualquier situación. En caso particular de las organizaciones su función representa la prevalescencia y la definición de culturas y valores corporativos con miras a la productividad y la calidad continua: compartir compromisos en busca del éxito, y para la parte de Relaciones Laborales pensar en lo que se puede hacer para estimular a los organismos y a los grupos a dar su esfuerzo máximo, de modo que favorezca tanto a los intereses de la organización como a los suyos propios. Esto significa considerar los procesos de motivación y liderazgo (Marmolejo, 1995; Martín Canseco, 1996).

Un motivo es algo que mueve al organismo: la motivación es el desencadenante para que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras por la presencia de ciertas necesidades hacia una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen ahí. "Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito, al llegar a la meta" (Marmolejo, 1996, p. 84).

La motivación se subdivide principalmente en (Blum y Naylor, 1985):

1. Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
2. Motivación intrínseca: los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en determinada dirección.

En la vida cotidiana, vivimos las dos modalidades de manera intervinclada actuando con o por las personas afectará la automotivación. El grado en que las participen de la motivación y la dirección que ellas mismas se hayan propuesto tomar afectarán inevitablemente el grado de influencia ejercido por uno.

En otras palabras: "la motivación es lo que hace que la gente tenga éxito en la forma en que uno quiere que lo haga; pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiere hacer no necesariamente van a coincidir. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que , hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía."(Marmolejo, ibidem, p.84).

La motivación es un proceso de la vida empresarial con el que el psicólogo organizacional debe tener mucho cuidado, siempre cuidando no suponer alguna respuesta simplista a la motivación de la gente. Esto se logra de la siguiente manera:

- Comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad-meta-acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- Apreiciar que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- Apreiciar que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.
- A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño

La motivación en el campo de lo conductual ha de ser meticulosamente analizado y jerarquizado de acuerdo a prioridades para atender acertadamente las necesidades de la situación y de las personas involucradas en ella.

La funcionalidad de las alternativas efectuadas por las personas da cabida al principio básico de la Conducta Operante: El comportamiento es mantenido o modificado por sus consecuencias: Cuando la gente intenta satisfacer algunas de sus necesidades, se da cuenta de cuáles le son más exitosas y cuáles otras le generan resultados menos idóneos, pudiendo incluso hasta perjudicarle. De esta manera, aquellas que le son más prósperas se van haciendo más automáticas. El grado en que este proceder se mantiene depende de poder identificar la similitud entre una situación ya superada y la problemática vigente.

Respecto a las expectativas, las cogniciones nos permiten decidir cuando recordamos experiencias previas; no obstante, esta decisión también depende de

Un motivo es algo que mueve al organismo: la motivación es el desencadenante para que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras por la presencia de ciertas necesidades hacia una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen ahí. "Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito, al llegar a la meta" (Marmolejo, 1996, p. 84).

La motivación se subdivide principalmente en (Blum y Naylor, 1985):

1. Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
2. Motivación intrínseca: los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en determinada dirección.

En la vida cotidiana, vivimos las dos modalidades de manera intervinclada actuando con o por las personas afectará la automotivación. El grado en que las participen de la motivación y la dirección que ellas mismas se hayan propuesto tomar afectarán inevitablemente el grado de influencia ejercido por uno.

En otras palabras: "la motivación es lo que hace que la gente tenga éxito en la forma en que uno quiere que lo haga; pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiere hacer no necesariamente van a coincidir. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que , hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía."(Marmolejo, ibidem, p.84).

La motivación es un proceso de la vida empresarial con el que el psicólogo organizacional debe tener mucho cuidado, siempre cuidando no suponer alguna respuesta simplista a la motivación de la gente. Esto se logra de la siguiente manera:

- Comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad-meta-acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- Aprender que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- Aprender que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.
- A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño

La motivación en el campo de lo conductual ha de ser meticulosamente analizado y jerarquizado de acuerdo a prioridades para atender acertadamente las necesidades de la situación y de las personas involucradas en ella.

La funcionalidad de las alternativas efectuadas por las personas da cabida al principio básico de la Conducta Operante: El comportamiento es mantenido o modificado por sus consecuencias: Cuando la gente intenta satisfacer algunas de sus necesidades, se da cuenta de cuáles le son más exitosas y cuáles otras le

generan resultados menos idóneos, pudiendo incluso hasta perjudicarlo. De esta manera, aquellas que le son más prósperas se van haciendo más automáticas. El grado en que este proceder se mantiene depende de poder identificar la similitud entre una situación ya superada y la problemática vigente.

Respecto a las expectativas, las cogniciones nos permiten decidir cuando recordamos experiencias previas; no obstante, esta decisión también depende de si uno percibe o no la posibilidad de ver satisfechas sus metas, así como variables adicionales propias de la situación que hoy se nos presenta.

La motivación sólo es posible cuando existe una relación claramente percibida y utilizable entre el desempeño y el resultado y se considera que el resultado va a cubrir necesidades. Es propio del ser humano poder disponer sobre la conveniencia e inconveniencia de nuestras decisiones, no siempre se ha de hacer lo que se quiere o lo que se debe, lo cual corrobora el peso de las disposiciones de los sujetos en su proceder dentro y fuera de una organización.

Por otra parte, la motivación ha generado explicaciones y categorizaciones de las necesidades en rangos supuestos de prioridad según el contexto pudiendo variar su jerarquía en los organismos. Una de estas clasificaciones fue formulada por Abraham Maslow y que se compone de lo siguiente (Martín Canseco, 1996):

1. Fisiológicas: necesidad de alimentos, bebida y demás cosas esenciales para la supervivencia.
2. De seguridad: necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.

3. Sociales: necesidad de amor, de afecto y de ser aceptado como miembro de un grupo social.
4. De estima: necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio). Esta necesidad abarca los importantes deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.
5. De autorrealización: necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas; de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

El principio bajo el que opera la jerarquización de Maslow parte de la idea de que el ser humano es un animal necesitado (término que no debe tomarse despectivamente, ya que parte de la raíz "animus", de donde proviene animado o vivo): Las necesidades no satisfechas mueven a los organismos, de modo que elige uno qué necesidades lo motivan más. En cuanto se cubre una necesidad inferior, luego se encamina a otra necesidad superior.

Una variación a la clasificación de Maslow, fue realizada por Alderfer, la cual conocemos como el modelo de necesidades ERG (existence, relatedness, growth: existencia, afinidad, crecimiento). Las tres necesidades son (Wilson, 1992):

1. Existencia: necesidad de alimento, abrigo y dinero. Estas no son insaciables y los organismos tienen cierto grado de satisfacción que consideran suficiente.
2. Afinidad: necesidad de participación mutua de pensamiento y sentimientos con otras personas.
3. Crecimiento: necesidad de desarrollar habilidades y capacidades que el individuo considere más importante para él.

bien puede ser el jefe. Sus funciones básicas para lograr serlo serían las siguientes:

- Pensar en los trabajadores, así como en el trabajo por hacerse.
- Crear conciencia de grupo
- Crear conciencia de los alcances del grupo
- Crear en cada uno, conciencia de sus propias posibilidades
- Estimular a todos, aumentando el autoestima de cada miembro del grupo.
- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar cómo integrarlas con las del grupo.
- Comprender y valorizar las diferencias individuales, sin adoptar la idea de que los problemas se originan en la mala intención de los demás.
- Emplear las diferencias para consolidar la autocrítica y el proceso del grupo.
- Aceptar que cada persona tiene derecho a buscar su libre desarrollo; que los sujetos más capaces no se dejan guiar fácilmente.
- Adaptarse al clima antiautoritario de fines del siglo pasado y de este.
- Propiciar la reducción de indicios autoritarios, dando tacto y sensibilidad al líder.
- Valorar la capacidad del elemento humano, así como sus atributos (integración, cualidades, intereses, y la condición actual)
- Métodos de indagación de la satisfacción generada por la empresa para con sus trabajadores.
- Facilitar al grupo el logro de metas y objetivos colaborando con ellos.
- No tratar a la gente como problema.

Los estilos asumibles por un líder también tiene que ver con el desarrollo de la comunicación efectiva, modulando la condición de más o menos asertividad (Villanueva, 1995):

1. Es débil y pretende compensarse con desplantes fuertes, ostenta poder con los más débiles y arranques agresivos para hacerse notar.
2. Es enérgico, pero brusco e impositivo; a veces inhumano, drástico y brutal.
3. Es débil, tímido, sufre con resignación su impotencia; o bien es desinteresado en su papel, ve sin comoverse que las riendas se han ido de sus manos.
4. Es enérgico, pero educado y cortés. Manteniéndose firme en lo esencial, suele ser flexible en lo no tan trascendente.

El líder idóneo puede conciliar los intereses individuales dentro de las expectativas que interesan a la organización, delimitando prioridades y no imponiendo, sino generando y destacando la importancia de lo que se pretende hacer: es así que el individuo y la organización elevan su rendimiento por medio de motivar a la gente y capacitarla.

rendimiento = capacidad x motivación

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, las organizaciones viven muchos procesos, siendo de entre los más significativos la disposición, la motivación y la productividad, destacando ampliamente la elevada importancia de aquel factor humano.

Dada la importancia del factor humano, la motivación vislumbra la postura tanto actual como posible de estos en la organización (a veces los conflictos dependen también de la identidad de empresa cuando es alta o baja). La

productividad respecto de la organización, el factor humano y la organización funge como indicador del desempeño.

La comunicación (Sfesz, 1990), vista también como interacción, es un elemento esencial para establecer y determinar los procesos motivacionales del individuo y las posibilidades de la empresa. A su vez, esta sirve para tratar de conciliar los intereses, experiencia y esfuerzos de la organización y de los organismos hacia un mismo fin (cabe recordar que una organización es vista como una sola persona). Y entre más efectiva sea, más probable elevar la productividad.

En el contexto muy singular de las empresas, como lo pudimos ver la Motivación también incide en el diseño del trabajo. El Análisis Conductual Aplicado, manifiesto en la Modificación de Conducta Organizacional ha generado formas de manejar la Motivación.

III. RELACIONES INTERPERSONALES Y GRUPALES.

Una organización necesariamente se compone de miembros que la integran, por lo cual hemos de abundar mayormente en este punto, a partir de un caso reportado por Litwin (1987):

El estudio experimental aquí descrito fue diseñado para evaluar ciertas hipótesis concernientes a la influencia de la forma de liderazgo y al clima organizacional en la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El estudio involucró la creación de ciertas empresas de negocios ficticias. Se establecieron tres objetivos de investigación:

bien puede ser el jefe. Sus funciones básicas para lograr serlo serían las siguientes:

- Pensar en los trabajadores, así como en el trabajo por hacerse.
- Crear conciencia de grupo
- Crear conciencia de los alcances del grupo
- Crear en cada uno, conciencia de sus propias posibilidades
- Estimular a todos, aumentando el autoestima de cada miembro del grupo.
- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar cómo integrarlas con las del grupo.
- Comprender y valorizar las diferencias individuales, sin adoptar la idea de que los problemas se originan en la mala intención de los demás.
- Emplear las diferencias para consolidar la autocrítica y el proceso del grupo.
- Aceptar que cada persona tiene derecho a buscar su libre desarrollo; que los sujetos más capaces no se dejan guiar fácilmente.
- Adaptarse al clima antiautoritario de fines del siglo pasado y de este.
- Propiciar la reducción de indicios autoritarios, dando tacto y sensibilidad al líder.
- Valorar la capacidad del elemento humano, así como sus atributos (integración, cualidades, intereses, y la condición actual)
- Métodos de indagación de la satisfacción generada por la empresa para con sus trabajadores.
- Facilitar al grupo el logro de metas y objetivos colaborando con ellos.
- No tratar a la gente como problema.

3. Las propiedades particulares del medio sirven para estimular o propiciar varios motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta sino hasta que el mismo sea desencadenado por una influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el medio percibido repercuten en cambios en el patrón de la motivación desencadenada.
5. Cada tipo de motivación se dirige a la satisfacción de un diferente tipo de necesidad. El patrón de motivación propiciada determina la conducta y un cambio en el patrón de la motivación propiciada resulta en un cambio de conducta.

Se han estudiado e identificado motivos críticos. Entre los más significativos se encuentran la necesidad de logro, definida como la necesidad de éxito en la relación hacia un estándar internalizado de excelencia; la necesidad de afiliación, definida como la necesidad de relaciones interpersonales más estrechas y amistades con otras personas; y la necesidad de poder, definida como la necesidad de controlar o influir a otros y controlar la idea de influir a otros. Se han desarrollado y validado métodos sistemáticos para medir la fuerza de estos motivos a través del análisis de contenido de historias de apercepción temática.

Resulta razonable pensar que cada tipo de motivación (logro, afiliación, poder) tienen un patrón de conducta "característico" asociado. El logro por ejemplo se vincula a metas realistas en organismos motivados por el mismo., los organismos motivados por la filiación buscan relaciones cálidas y amistosas. Estos pueden encontrarse dispuestos a ayudar a otros; mientras que los motivados por liderazgo pretenden una jerarquía de dominio e influencia y suelen ser políticos, ejecutivos, etc.

dependen también de la identidad de empresa cuando es alta o baja). La productividad respecto de la organización, el factor humano y la organización funge como indicador del desempeño.

La comunicación (Sfesz, 1990), vista también como interacción, es un elemento esencial para establecer y determinar los procesos motivacionales del individuo y las posibilidades de la empresa. A su vez, esta sirve para tratar de conciliar los intereses, experiencia y esfuerzos de la organización y de los organismos hacia un mismo fin (cabe recordar que una organización es vista como una sola persona). Y entre más efectiva sea, más probable elevar la productividad.

En el contexto muy singular de las empresas, como lo pudimos ver la Motivación también incide en el diseño del trabajo. El Análisis Conductual Aplicado, manifiesto en la Modificación de Conducta Organizacional ha generado formas de manejar la Motivación.

III. RELACIONES INTERPERSONALES Y GRUPALES.

Una organización necesariamente se compone de miembros que la integran, por lo cual hemos de abundar mayormente en este punto, a partir de un caso reportado por Litwin (1987):

El estudio experimental aquí descrito fue diseñado para evaluar ciertas hipótesis concernientes a la influencia de la forma de liderazgo y al clima organizacional en la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El estudio involucró la creación de ciertas empresas de negocios ficticias. Se establecieron tres objetivos de investigación:

- primero, para estudiar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional
- segundo, para estudiar los efectos del clima organizacional en la motivación individual, medida a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
- tercero, para identificar los efectos del clima organizacional en variables cotidianas tales como la satisfacción personal y la ejecución organizacional.

Un objetivo metodológico importante fue el desarrollo de un diseño experimental consistente con la concepción molar de clima organizacional. El diseño experimental permitió la implementación del liderazgo, y midió el clima y la motivación que produjo. Más que centrarse en las series de ocurrencias psicológicas y organizacionales vinculadas a varios estilos de liderazgo, se intentó crear tres estilos distintos de liderazgo, y medir sus efectos. Se puso menos énfasis en el mecanismo por el que el liderazgo influye en el clima que en la naturaleza específica del clima producido y sus efectos en la motivación.

Este estudio se basa en la investigación sistemática y en la construcción teórica del campo de la motivación humana sugerido por McClelland, Atkinson , y otros (cit. en Litwin): Atkinson desarrolló un modelo formal de conducta motivacional el cual enfatiza en determinantes contextuales de la motivación. Los supuestos señalados por Atkinson son los siguientes:

1. Todos los organismos tienen ciertos motivos básicos o necesidades. Estos motivos representan potenciales de conducta e influyen sobre la conducta sólo cuando aparecen.
2. La aparición o ausencia de estos motivos depende de la situación o del contexto percibido por el individuo.

3. Las propiedades particulares del medio sirven para estimular o propiciar varios motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta sino hasta que el mismo sea desencadenado por una influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el medio percibido repercuten en cambios en el patrón de la motivación desencadenada.
5. Cada tipo de motivación se dirige a la satisfacción de un diferente tipo de necesidad. El patrón de motivación propiciada determina la conducta y un cambio en el patrón de la motivación propiciada resulta en un cambio de conducta.

Se han estudiado e identificado motivos críticos. Entre los más significativos se encuentran la necesidad de logro, definida como la necesidad de éxito en la relación hacia un estándar internalizado de excelencia; la necesidad de afiliación, definida como la necesidad de relaciones interpersonales más estrechas y amistades con otras personas; y la necesidad de poder, definida como la necesidad de controlar o influir a otros y controlar la idea de influir a otros. Se han desarrollado y validado métodos sistemáticos para medir la fuerza de estos motivos a través del análisis de contenido de historias de apercepción temática .

Resulta razonable pensar que cada tipo de motivación (logro, afiliación, poder) tienen un patrón de conducta "característico" asociado. El logro por ejemplo se vincula a metas realistas en organismos motivados por el mismo., los organismos motivados por la filiación buscan relaciones cálidas y amistosas. Estos pueden encontrarse dispuestos a ayudar a otros; mientras que los motivados por liderazgo pretenden una jerarquía de dominio e influencia y suelen ser políticos, ejecutivos, etc.

En el modelo de Atkinson se describe a las expectativas (de satisfacción o frustración) y a los incentivos como dos determinantes motivacionales; no obstante, estas variables son difíciles de evaluar.

El concepto de clima organizacional requiere de enfatizar de manera molar en la descripción de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad del medio organizacional que

- (a) Es percibida o experimentada por los miembros de la organización y
- (b) Influye su conducta.

En este estudio se le define de igual manera.

A través de una serie de análisis teóricos y estudios empíricos, se desarrolló un instrumento con una confiabilidad y validez razonable (v. Litwin y Stringer, 1968). El instrumento es un cuestionario de 31 reactivos que proporcionan puntajes de las siguientes seis dimensiones:

1. Estructura: el sentimiento que tienen los trabajadores sobre las circunstancias en la situación laboral; cómo son muchas reglas, regulaciones y procedimientos.
2. Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe; no teniendo que evaluar dos veces sus decisiones.
3. Riesgo: el sentido de riesgo y de reto en el trabajo y en la situación de trabajo.
4. Recompensa: el sentimiento de ser recompensado por una tarea bien hecha; el énfasis en la recompensa contra la crítica y el castigo.
5. Calidez y apoyo: el sentimiento de compañerismo y prestancia que prevalece en la organización.

POLÍTICAS RELACIONES LABORALES.

1. INTRODUCCIÓN

La administración de personal en GRUPO HYTT reúne todas las características del proceso administrativo:

Planear, organizar, dirigir, controlar e integrar al mismo tiempo.

Esta actividad requiere gran vinculación y colaboración con las áreas técnicas y la representación sindical, así como un enorme poder de liderazgo ante la comunidad laboral en general.

En la medida que exista una adecuada aplicación de los lineamientos que rigen la administración de personal en general por un lado, y la sana integración, colaboración y compromiso por la preponderancia del trabajo en equipo por el otro, tendremos un trabajo más profesional y acorde a las necesidades de nuestra empresa.

En GRUPO HYTT, la administración del personal es responsabilidad del área de recursos humanos y de los departamentos que la constituyen. A su vez, al interior de las plantas de nuestro grupo esta responsabilidad recae en los jefes de personal quienes son los encargados de planear las plantillas de personal operativo y de supervisión acorde a los requerimientos de los programas de producción formulados por el área técnica, de organizar y optimizar los resultados y actividades de los recursos humanos, de llevar los controles necesarios para minimizar desviaciones a los sistemas de trabajo y a las medidas disciplinarias, así como al complejo sistema de distribución de actividades;

finalmente, de dirigir los esfuerzos del área técnica, de supervisión y operativa hacia la búsqueda constante de mejores sistemas de trabajo, de más óptimos lineamientos de manejo y trato de personal, de más elevadas condiciones laborales y de desarrollo personal y laboral.

Cada una de las responsabilidades nombradas reúne una gran cantidad de actividades que debe desempeñar el jefe de personal, mientras más apegado esté a estas, existirá una mayor probabilidad de éxito en el desarrollo de su función; sin embargo, esto no será condición única para ello.

La disposición a la colaboración y lucha por la integración inter- áreas así como la búsqueda constante por el trabajo en equipo con objetivos compartidos, se convierten en condiciones previas y necesarias para quien desee asumir el reto de dirigir personal en cualquiera de nuestras plantas.

2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1. PLANTILLA DE PERSONAL.

La plantilla de personal o resumen semanal de personal, se refiere básicamente al número de trabajadores asignados para cada puesto autorizados por la Dirección General, comparados con el número de personal actual en dichos puestos. El jefe de Relaciones Laborales tiene la responsabilidad absoluta de hacer este comparativo, a fin de lograr que los departamentos productivos cuenten con el personal necesario para trabajar con los programas de producción vigentes, contrastando las diferencias entre el autorizado y el personal actual, o en caso de que esto último no suceda, o sea que exista más personal actual que autorizado, tendrá que hacer los movimientos necesarios para redistribuir este personal. Para ello se deberá de seguir este procedimiento:

1. El jefe de personal deberá revisar los requerimientos de producción para cada departamento, detallando claramente los tipos de producto, las velocidades de la máquina y los tiempos necesarios para cumplir con la carga productiva.

De esta forma, se obtendrá la plantilla autorizada de personal, que deberá pasar a autorización con la dirección general. Esto se hace una sola vez por cada producto. Por consiguiente, en el momento que surja un nuevo producto o estilo, tiene que recalcularse y registrar los tiempos estándar de las operaciones relacionadas con la actividad del operador.

2. Posteriormente a la obtención de la plantilla de personal, el jefe de personal tomará las listas de asistencia de la última semana y conjuntamente con el jefe de departamento, revisará que exista el número de trabajadores autorizados para cada puesto y cada turno. Las diferencias que se encuentren se tienen que anotar en un formato de personal actual-autorizado.

3. Una vez anotadas las diferencias, será mecanografiadas y firmadas por cada uno de los jefes de los departamentos productivos, así como por el gerente técnico de la planta.

4. Tiempo después el jefe de personal gestionará a través de una requisición de personal, la contratación de los trabajadores faltantes; dicha gestión la llevará a cabo con el departamento de reclutamiento y selección de personal.

5. En caso de requerirse un mayor número de trabajadores que rebasen el autorizado, deberá de remitirse al paso número 1 y continuará hasta terminar el procedimiento después de obtener la firma de autorización de la dirección

general. En caso de no contar con dicha autorización, no se podrá tramitar la contratación del personal solicitado.

6. El personal contratado será asignado a los departamentos donde así se requiera.

2.2. ESTADÍSTICA DE AUSENTISMO.

Una de las labores importantes de la administración del personal es la evaluación del comportamiento dentro de la planta al respecto de su asistencia o inasistencias; de esta manera se puede tener un valor objetivo del número de personal faltante por día, por turno y semana con la finalidad de ser un instrumento útil en la toma de decisiones teniendo como base el índice porcentual de ausentismo en cada uno de los tipos de falta, en cada turno, en cada día y toda la semana.

Para ello, se ha diseñado una matriz en forma de hoja de cálculo de la que se obtiene, de forma clara y sencilla cada uno de los aspectos señalados con anterioridad, bastando teclear el número de faltas por tipo, por día por turno, el número de trabajadores en cada turno, el índice de ausentismo, el índice porcentual de personal faltante, la rotación semanal y la variación con respecto a la semana anterior. Con todos los datos que arroje esta matriz, se podrá hacer un análisis gráfico de ausentismo.

hacia la búsqueda constante de mejores sistemas de trabajo, de más óptimos lineamientos de manejo y trato de personal, de más elevadas condiciones laborales y de desarrollo personal y laboral.

Cada una de las responsabilidades nombradas reúne una gran cantidad de actividades que debe desempeñar el jefe de personal, mientras más apegado esté a estas, existirá una mayor probabilidad de éxito en el desarrollo de su función; sin embargo, esto no será condición única para ello.

La disposición a la colaboración y lucha por la integración inter- áreas así como la búsqueda constante por el trabajo en equipo con objetivos compartidos, se convierten en condiciones previas y necesarias para quien desee asumir el reto de dirigir personal en cualquiera de nuestras plantas.

2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1. PLANTILLA DE PERSONAL.

La plantilla de personal o resumen semanal de personal, se refiere básicamente al número de trabajadores asignados para cada puesto autorizados por la Dirección General, comparados con el número de personal actual en dichos puestos. El jefe de Relaciones Laborales tiene la responsabilidad absoluta de hacer este comparativo, a fin de lograr que los departamentos productivos cuenten con el personal necesario para trabajar con los programas de producción vigentes, contrastando las diferencias entre el autorizado y el personal actual, o en caso de que esto último no suceda, o sea que exista más personal actual que autorizado, tendrá que hacer los movimientos necesarios para redistribuir este personal. Para ello se deberá de seguir este procedimiento:

- 7)
 - a) Es el número de turnos/hombre por semana en cada turno.
 - b) Es el número de turnos/hombre por semana faltantes en cada turno (número total de faltas por turno).
- 8) Calculo de distribución porcentual de faltas por día en cada turno ("Del total de las faltas por semana, el tanto por ciento fue el día X y el otro tanto fue el día Y).
- 9) Muestra el porcentaje general de ausentismo por tipo de falta en cada turno.
- 10) Da el porcentaje general global del turno de ausentismo (Número de faltas totales dividida entre el número total de turnos-hombre de cada turno)
- 11) Hace ver el número de turnos/hombres en cada turno por día.
- 12) Es el lugar donde se capturan cada uno de los tipos de falta por tipo, por día y por turno. Es la base para todo el análisis.
- 13) Ahí se concentran todos los movimientos de los turnos. Es la parte donde está todas las sumas para obtener información de la planta en su conjunto.
- 14) Como su nombre lo indica, aporta la suma de faltas por tipo de todos los turnos.
- 15)
 - a) Contabiliza el total de turnos/hombre por semana
 - b) Contabiliza el total de turnos/hombre por planta perdidos por ausentismo.
- 16) Indica el porcentaje general de ausentismo por tipo por planta.
- 17) Establece el porcentaje general global de ausentismo de la planta (Número total de faltas entre el número total de turnos/hombre).
- 18) Da el resultado porcentual de distribución de faltas por tipo.
- 19) Apunta el porcentaje de ausentismo diario (Número total de faltas entre el número total de turnos/hombre).
- 20) Es otra forma de ver la distribución de ausentismo por día, nada más que especificando la parte proporcional de ausentismo general que refleja cada día).
- 21) Totaliza el número de trabajadores en la planta.
- 22) Especifica el número de trabajadores.

En la medida que se lleve al día este análisis, servirá de base para hacer programación de suplencias y como ya se ha dicho, puede ser utilizado como un punto de evaluación progresivo o retrospectivo del comportamiento laboral dentro del grupo.

2.2. ESTABILIDAD, MOVILIDAD Y ROTACIÓN.

Otro de los parámetros que sirven para evaluar el comportamiento laboral dentro de las otras plantas puede ser retomado de los análisis de estabilidad, movilidad y rotación.

Por estabilidad se entiende al fenómeno que se presenta cuando en la plantilla de trabajadores no se dan bajas, lo que no quiere indicar que mientras menor sea el número de bajas, más "sano" está el comportamiento laboral, o como su nombre lo dice, hay mayor estabilidad dentro de la planta. Por el contrario, rotación se entiende como el porcentaje del total de trabajadores causa baja en un período determinado. Y movilidad se concibe como los ascensos y descensos de categorías de los trabajadores también en un período determinado..

Cabe decir que no hay un procedimiento específico para hacer estos análisis, en el que se pueden tomar diversos estilos. De cualquier forma y de maenra general, para llevar a cabo esto, el jefe de eprsonal deberá contar con las listas de asistencia del inicio y del final del período a estudiar. Para el caso de la rotación, bastará con contabilidzsr el número de personal que da de baja, que hau no esta en la lista del período final- entre el número de trabajadores promedio.

El procedimiento es muy sencillo:

1. A partir de las tarjetas de asistencia, o de las listas, deberá obtenerse el número de faltas por tipo, por día y por turno y con los datos de la base de amarre del personal se tendrá el número de personal autorizado, las altas, las bajas y el total de trabajadores por turno.
2. Una vez que se tienen estos datos, tienen que ser capturados en el Sistema de Recursos Humanos.
3. Ya que se verifique que los datos insertados son correctos, se imprimirá y se girará a las distintas áreas de trabajo. De la misma manera se tendrá que salvar en diskettes la información capturada.

Los datos que proporciona esta matriz será detallados a continuación, anexando un formato en donde haciendo uso de paréntesis y números se especifica el lugar exacto dentro de la hoja y la explicación de cada concepto. Entonces tenemos:

- 1) Contiene el dato de la planta donde se hizo la estadística.
- 2) Especifica el número de semana de dicho análisis (1-54)
- 3) Relacionado con el punto anterior, está la fecha de inicio de la semana.
- 4) Fecha de terminación de semana.
- 5) Suma el número de faltas ya sea por día o por tipo en cada uno de los puntos.
- 6) Calcula la distribución porcentual de cada uno de los tipos de falta en cada turno (" Del total de las faltas de la semana, el tanto por ciento fue por X motivo y el otro tanto por ciento fue por Y motivo).

3. CONTROL DE AUSENTISMO.

3.1. PLÁTICA CON EL TOTAL DEL PERSONAL.

A fin de mantener un porcentaje de Ausentismo menor del 13% semanal, surge la necesidad de llevar a cabo reuniones bimestrales con los trabajadores, la cual deberá llevarse a cabo de la siguiente manera:

- a) Se seleccionará los trabajadores de inasistencia, tomando en cuenta el Departamento y el Turno.
- b) Se acudirá a cada Turno y a cada Departamento; iniciando por los Turnos Nocturnos en el primer día laborable de estos; y así posteriormente a los Turnos Mixtos y Matutinos.
- c) Se deberá tomar en cuenta que la plática que se sostenga con cada trabajador será con motivo de la muestra de su tarjetón de asistencias; y en el caso de que tenga faltas, se analizará el motivo de estas faltas; posteriormente se generará un compromiso de modificación de actitud y conducta entre supervisor, Jefe de Departamento y Trabajador para modificar dicha actitud de inasistencia y en el caso de que el trabajador no tenga inasistencias, se le exhortará a que siga manteniendo ese comportamiento.
- d) Se elaborará un reporte por departamento y turno.

3.2. REPORTE DE INASISTENCIAS.

Como en todas las empresas, algunos de los trabajadores por muy distintas causas se ausentan de sus labores por un día o más, lo que implica una baja en la producción, asignación de más tareas a los trabajadores que sí vinieron, un deterioro en la cultura laboral, etc. y en lo que respecta a los efectos en el trabajador, obviamente está el descontar de su sueldo el importe de las

horas en que no se presenta a trabajar, el desperdicio de oportunidades de ascender, el no recibir aumento de salario a la categoría que desempeña, descenso de puesto, e incluso pérdida de su trabajo.

Dentro de los tipos de inasistencias tenemos:

a) Faltas injustificadas, que como su nombre lo dice, no hay razón suficiente para permitir las.

b) Faltas justificadas, que podrán ser cuando muere algún familiar directo del trabajador, cuando presenten citatorio judicial, comisiones sindicales, matrimonio y en los casos que dicte el jefe de personal como justificables.

c) Faltas Permiso, en el caso de que el trabajador le avise anticipadamente al jefe de departamento su falta y su motivo, que si lo cree viable, lo turnará al jefe de personal que lo autorizará. En la mayor parte de los casos y en la medida de lo posible, se deberá buscar a algún trabajador para que sustituya esta ausencia. Esta última labor la puede hacer el mismo trabajador, el sindicato, el jefe de departamento o el jefe de personal.

d) Faltas Castigo, son aquellas sanciones que determina el jefe de departamento junto con el jefe de personal para que el trabajador se ausente forzosamente en uno o más días predeterminados. Estas pueden ser producto de varios hechos: faltas injustificadas, castigo por indisciplina, retardos constantes; etc. (una vez que se castiga la "falta", queda eximida).

e) Faltas I.M.S.S. concebidas como las justificaciones que presenta el Instituto Mexicano del Seguro Social para decir que un trabajador está incapacitado por motivos de salud para realizar normalmente sus labores por uno o varios días.

Estas pueden ser de dos tipos:

1) Accidente de trabajo, es aquella incapacidad de trabajador producto de un accidente dentro de la fábrica, enfermedad profesional o en el trayecto (para todos los casos hay que llenar el aviso de accidente.

2) Enfermedad general, son aquellas incapacidades justificables por razones de salud que no se dieron por causa de su trabajo.

1.- Una vez que se determina el motivo de la ausencia (via jefe de personal), el jefe de departamento verificará el motivo de la falta con el trabajador y lo citará para entrevistarlo.

2.- Dicha entrevista deberá contener aspectos tales como el número de faltas que lleva en un período determinado, el motivo real de su falta, la importancia de la asistencia de todos los trabajadores, su compromiso con la empresa en caso de que vuelva a faltar, las implicaciones económicas y familiares de su falta, su sentir dentro de la empresa, sus aspiraciones, sus inconformidades, entre otros.

3.- Después de que se haya recopilado toda la información por medio de la entrevista, el jefe del departamento deberá comprobar que su falta haya sido justificada o no, en caso de que no, tomará cualquiera de las siguientes decisiones dependiendo de la magnitud de la falta:

Castigo, este sólo podrá darse cuando anteriormente de haber hablado con el trabajador, este haya vuelto a faltar, cuyo castigo no podrá ser mayor a 3 días de suspensión.

Baja, para baja del departamento el Jefe deberá consultar con el Jefe de Personal si esta procede o no, y en caso de proceder el Jefe de Personal autorizará la baja.

4.- Ya que se tenga la decisión, se deberá actualizar el registro individual de los trabajadores especificando claramente el día de la falta, el motivo, el compromiso que asumió en la entrevista y la decisión tomada.

5.- Posteriormente, cada mes el jefe de personal deberá tener una entrevista con el jefe de departamento con la finalidad de dar retroalimentación del comportamiento de los trabajadores respecto al índice de ausentismo en su departamento, y en caso necesario, se deberán tomar las decisiones pertinentes conjuntamente. De la misma forma se tendrá que hacer con los representantes sindicales con el fin de que ellos mismos adopten medidas correctivas (Se sugiere elaborar gráficas que puedan ser publicadas dentro de las plantas en las que se indiquen las faltas por departamento).

Es importante hacer notar que la Ley Federal del Trabajo dice que cuando el trabajador falte injustificadamente más de tres veces en un período de 30 días, procederá la rescisión de trabajo de ese trabajador. Ante ello, y en el caso de que las faltas sean consecutivas, la empresa deberá mandar un aviso telegráfico en el que se invite al trabajador a que se presente para justificar sus faltas y que en caso de no hacerlo propiciará que sea dado de baja; en el caso de que las faltas se dispersen en 30 días, el jefe de personal deberá levantar una acta de investigación y ser firmada por él, el trabajador, el jefe de departamento y el sindicato. Una vez que esté debidamente llenada esa acta, pasará al departamento jurídico para elaborar la rescisión de trabajo que deberá ser también firmada por el trabajador.

Para que el documento tenga valor, no deben transcurrir más de 30 días después de la última falta.

4. AUTORIZACIÓN DE REGISTROS.

4.1. CAMBIOS DE TURNO.

Por cambio de turno se entiende como todos aquellos movimientos que se generen cuando un trabajador por alguna necesidad personal requiere cambiar su turno actual por otro de forma temporal.

El mecanismo para tramitar un cambio de turno es el siguiente:

1. El trabajador deberá hacer una petición formal al sindicato o supervisor para que realicen las gestiones necesarias a fin de tener otro trabajador con el cual pueda realizar el cambio de turno.
2. El sindicato o supervisor acudirán con el jefe de departamento y luego con el jefe de personal para que autorice las formas correspondientes, en el entendido de que sólo se realizan los cambios cuando el puesto de los interesados sea el mismo.
3. La decisión se comunicará cuando menos con 24 horas de anticipación a los trabajadores involucrados.
4. En caso de proceder el cambio de turno se anexará a la tarjeta de checar de ambos trabajadores (para el registro de asistencia computarizado, esta forma deberá pasar directamente a la encargada de nóminas de la planta). En caso de que el cambio sea por más de una semana, se hará el cambio en las listas de asistencia con la finalidad de enterar al departamento de nóminas.
5. El cambio de turno se registrará en el expediente individual del trabajador.

4.2. TIEMPO EXTRA Y SUPLENCIA.

El tiempo extra es definido como aquel trabajo que escende la jornada laboral por cuestiones de tiempo, no ha sido posible terminar, quedando claro que este no podrá justificarse para corregir errores de planeación en el proceso de producción. Para las suplencias, en el caso de que las haya, sólo podrá utilizarse para cubrir las faltas del personal que exista en el departamento y turno donde ocurrieron, llegando este excedente, a abarcar una o varias horas al día o a la semana, generándose un pago adicional al salario normal del trabajador recordando que

1er turno labora 8 horas al día de lunes a sábado, y a la semana acumula 48 horas.

2o turno trabaja al día 7 horas, de lunes a sábado, sumando semanalmente 42 horas; al

3o turno le corresponden para cada día laborado de lunes a sábado, 9 horas y el sábado 3 horas, haciendo un total de 48 horas semanales;

tanto el 3o como el 4o turno, trabajan de lunes a sábado, 9 horas en cada día, pero para obtener el valor de las horas laboradas en la noche, se tendrá que multiplicar el salario normal del puesto por el 21% dividiendo al resultante entre 9, y de esta manera calcular el sobresueldo que recibirá el trabajador que haya realizado tiempo extra. Para el cuarto sobresueldo que recibirá el trabajador que haya realizado tiempo extra. Para el cuarto día, que es el domingo, ambos turnos con un total de 12 horas en cada uno de ellos, se realiza en forma similar sólo que se multiplica el salario normal del puesto por 37% dividiendo el resultado entre las 12 horas, y así obtener el valor de cada hora laborada en este día.

5o turno, el cual labora 45 horas, con pago de 45, se calculará de acuerdo al número de horas excedentes a 42.

Las horas de trabajo que excedan la jornada normal de cualquier trabajador tendrán que ser sumadas a su salario normal, pagándose de acuerdo a las políticas que establezca la compañía.

El trabajo que se requiera realizar después de la jornada normal de trabajo, será únicamente establecido por la empresa, quien decidirá el trabajo a realizar así como el turno en el que deberá de ocurrir. El procedimiento a seguir para el tiempo extra es el siguiente:

1. El jefe de departamento será quien decida el trabajo a realizarse y por consecuencia el responsable directo de que sea realizado por la o las personas y en el tiempo en que él haya establecido llenando el reporte de tiempo extra, el cual deberá de incluir los datos del trabajador, su número, departamenteo en el que labora, el turno en que se realizó el trabajo extra, así como las horas que se trabajaron. Dicho reporte tendrá que ser firmado por el jefe del departamento, jefe de turno, supervisor y al final el visto bueno del Jefe de Personal.
2. Cada uno de los tiempos extras deberán de ser entregados al Jefe de Personal por el conducto del jefe de turno, a más tardar, el día siguiente en que ocurrió el mismo, para su emisión en la nómina de la semana.
3. El jefe de personal revisará que todos los datos, que en el reporte aparecen, sean los correctos, de tener alguna duda llamará al jefe del departamenteo para aclarar cualquier aspecto que no se encuentre del todo claro.
4. Una vez que todo está en orden, el Jefe de Personal pasará el reporte a la encargada de la nómina, quien revisará y entregará el reporte de tiempo extra a la Gerencia General para su respectiva autorización. En caso de no ser autorizado, tendrá que hacerlo saber al Jefe de Personal en forma inmediata.
5. De ser autorizado, la encargada de la nómina, procederá a capturarlo en el sistema de pago semanal con el objeto de que el pago por concepto de tiempo

extra, sea incluido al de la semana laboral del o los trabajadores que lo realizaron.

6. El reporte del tiempo extra será vaciado a la hoja de registro individual de los trabajadores que realizaron tiempos extras.

5. MANEJO DE PERSONAL

5.1. INDISCIPLINA.

La indisciplina es concebida como una perturbación del orden o una desviación personal de las normas de trabajo, sean estas operativas, morales, de relación, contra los equipos e instalaciones, etc. y que de no ser detectadas oportunamente y ser resueltas, incrementan la probabilidad de tener problemas en deterioro del clima organizacional y en pocas palabras, la salud de toda la organización.

Dentro de las modalidades de indisciplina, podemos tener como ejemplos:

- Fumar dentro de las instalaciones de la empresa
- Orinar o defecar en lugares no adecuados
- Comer en el área de trabajo
- Dormir, reñir, insubordinación, robar
- Provocar daños a las instalaciones, maquinaria, y equipo propiedad de la empresa
- Bañarse en horas inadecuadas
- Negarse a trabajar
- Tomar más tiempo en comida

- Jugar, vender
- No usar equipo de seguridad
- Abandonar su área de trabajo, etc.

Ante cualquiera de estas circunstancias, la Ley Federal del Trabajo y el contrato que rige al personal sindicalizado de la industria textil permiten que la empresa rescinda el contrato a al o las personas involucradas en cualquiera de las modalidades de indisciplina. Para ello, existe el procedimiento que se enlista a continuación:

1. El Jefe del Departamento comunica al Jefe de Personal el Acto Indebido a través del Reporte de Indisciplina.
2. El Jefe de Personal deberá hacer una cita por escrito a los involucrados especificando claramente el día, hora y lugar en que deben presentarse y recopilar la firma de enterados de los mismos. De esta forma se levantará el acta de investigación.
3. Con ello, el Jefe de Personal puede recopilar el testimonio de los involucrados y levantar un acta en la que se especifique claramente cada una de las versiones acerca del hecho expuestas por los siguientes procesos:
 - a) Declaración del Jefe de Personal
 - b) Declaración de uno o varios testigos (Jefe de Turno, supervisor, tercero involucrado o quejoso, vigilante, etc.).
 - c) Declaración del trabajador o los trabajadores indisciplinados (En caso de ser más de uno, especificar cada una de las declaraciones).
 - d) Declaración de enterados por parte del sindicato.

5.2. LEVANTAMIENTO DE ACTAS.

El acta deberá contener los siguientes aspectos:

1. En la parte superior la leyenda "Acta de Investigación".
2. El lugar exacto, fecha y hora en que se levanten las declaraciones
3. El nombre y puesto de los declarantes
4. El objetivo del levantamiento de acta, que como ejemplo puede escribirse "...reunidos con la finalidad de declarar los motivos por los cuales se incurrió en una falta a las medidas disciplinarias por el Sr...".
5. El nombre completo con la declaración de cada uno de los involucrados (Esta deberá de ser lo más apegado posible al discurso de cada participante sin omitir ningún detalle, deberá especificarse la fecha, lugar y hora cuando fue cometida la indisciplina, la justificación y/o aceptación de responsabilidad, la posible interacción verbal entre testigos, y en caso de haberlas, la acción perjudiciosa del indisciplinado).
6. Se deberá cerrar la declaración de cada uno, es decir, una vez que se escribe cada una de las declaraciones, deberán llenarse los espacios en blanco del punto final hacia el margen derecho con líneas.
7. Firmas de cada uno de los declarantes, determinando si el declarante firma por la empresa, por el sindicato, por testigo y obviamente si firma como trabajador.
8. Deberán hacerse las actas en tres tantos.
9. Una vez que sea debidamente hecha el acta y firmada, una de las copias pasará al expediente(s) de los involucrados, otra será turnada al departamento jurídico de la empresa para su análisis, interpretación y resolución legal.

5. De ser autorizado, la encargada de la nómina, procederá a capturarlo en el sistema de pago semanal con el objeto de que el pago por concepto de tiempo extra, sea incluido al de la semana laboral del o los trabajadores que lo realizaron.
6. El reporte del tiempo extra será vaciado a la hoja de registro individual de los trabajadores que realizaron tiempos extras.

5. MANEJO DE PERSONAL

5.1. INDISCIPLINA.

La indisciplina es concebida como una perturbación del orden o una desviación personal de las normas de trabajo, sean estas operativas, morales, de relación, contra los equipos e instalaciones, etc. y que de no ser detectadas oportunamente y ser resueltas, incrementan la probabilidad de tener problemas en deterioro del clima organizacional y en pocas palabras, la salud de toda la organización.

Dentro de las modalidades de indisciplina, podemos tener como ejemplos:

- Fumar dentro de las instalaciones de la empresa
- Orinar o defecar en lugares no adecuados
- Comer en el área de trabajo
- Dormir, reñir, insubordinación, robar
- Provocar daños a las instalaciones, maquinaria, y equipo propiedad de la empresa
- Bañarse en horas inadecuadas
- Negarse a trabajar

(A este respecto se elabora una Hoja de Reporte de Actividades de la Jefatura de Personal en la que resumen sus actividades en cada una de las plantas de una manera periódica).

5.5. HOJA DE REGISTRO INDIVIDUAL.

La hoja de registro individual es el instrumento que utilizan las jefaturas de personal para basar su toma de decisiones, dar seguimiento y retroalimentación individual a las personas que requieran algún dato de un trabajador específico, o como su nombre lo indica llevar un registro sistemático de los movimientos de cada trabajador en una fecha o período determinado.

Los movimientos a los que se hace mención pueden ser:

Faltas, accidentes, permisos, aumentos de salario, llamadas de atención, indisciplinas, ascensos, cursos de capacitación, cambios de turno, reclamaciones de pago, etc.

En pocas palabras, todo aquello que permita dar una visión más amplia acerca de las características y comportamientos individuales dentro de las plantas.

Además de ello, esa hoja contiene un espacio en el que se puede plasmar la historia del individuo, ya sea antes de entrar a laborar a las plantas o cuando ya dado de alta en el grupo, tenga movimientos relevantes, por ejemplo, trasposos, estado civil, número de hijos, lugar de residencia, experiencia, etc.

El procedimiento para llevar el registro es muy sencillo:

1. El departamento de Reclutamiento y Selección en el momento de entregar a los jóvenes de nuevo ingreso tendrá que darle al jefe de personal la hoja de registro individual con los siguientes datos:

Todos estos datos los puede retomar del proceso de entrevista y como historia, plasmar un resumen breve de los aspectos importantes recabados en esta.

2. Ocurre un hecho individual que repercute en la conducta del trabajador.
3. Se entera al Jefe de Personal por cualquier fuente: el trabajador mismo, el supervisor, el Jefe de Departamento, vigilancia, observación propia.
4. El Jefe de Personal o una persona auxiliar anota en el registro del trabajador o los trabajadores involucrados. Se deberá anotar la fecha de ocurrencia, la clave del movimiento y la descripción resumida del hecho.
5. En un período de cada 30 días, o cuando así se necesite el Jefe de Personal deberá retroalimentar a las personas de nivel superior relacionadas con el objeto de informarles acerca del comportamiento de determinado individuo o servir como base a la toma de decisiones.
6. El Jefe de Departamento deberá firmar de enterado la hoja de cada uno de los trabajadores a su cargo.
7. Cuando algún trabajador se dé de baja, su registro individual deberá ser archivado junto a su expediente, de forma que posibilite la información futura de los trabajadores que por algún motivo se dan de baja y se requiera el dato.
8. En el espacio que dice diagnóstico, el jefe de personal tiene la libertad de anotar aquellas observaciones que pueden ser útiles en un futuro y que se relacionen principalmente con la conducta laboral del trabajador.

Esta hoja será utilizada para el registro de la mayor parte de los temas que incluyen este manual.

5.6. VISITAS FAMILIARES (Proyecto)

Tradicionalmente se conoce que el trabajo dentro de una empresa está organizado en función de los recursos materiales, económicos y humanos; sin embargo, con los avances tecnológicos que se presentan, el valor de la maquinaria se contemplan como el elemento de mayor peso en el desarrollo del proceso productivo.

Tal situación conlleva a considerar al factor humano como una parte más de dicho proceso en el cual se manifiesta una relación fría en el ambiente laboral, y por lo tanto el trabajador es valorado más por sus conocimientos técnicos, habilidades y disposición para el trabajo, que por otros elementos que permean la vida de este, es decir, aquel trabajador que labora en una empresa, normalmente es connotado como un ente individualizado e impersonal, lo que significa que poco tiene que ver con su trabajo, la familia y sus problemas personales.

En GRUPO HYTT, se pretende cambiar de enfoque, a un trabajador no sólo lo motiva con su trabajo, como pueden ser los logros que obtenga de su puesto y la remuneración económica devengado por este. También es importante el reconocimiento formal de la empresa por el desempeño y responsabilidad hacia el trabajo, así como el hecho de involucrar a su familia con su empresa y con su trabajo.

Un análisis de la cultura de nuestros trabajadores nos conduce a sostener que la familia y el trabajo constituyen una unidad de alto valor personal

2. Una vez hecho lo anterior el Jefe de Personal acudir  con el Jefe de Planta para comunicarle la situación actual en Personal de la Planta.

(A este respecto se elabora una Hoja de Reporte de Actividades de la Jefatura de Personal en la que resumen sus actividades en cada una de las plantas de una manera periódica).

5.5. HOJA DE REGISTRO INDIVIDUAL.

La hoja de registro individual es el instrumento que utilizan las jefaturas de personal para basar su toma de decisiones, dar seguimiento y retroalimentación individual a las personas que requieran algún dato de un trabajador específico, o como su nombre lo indica llevar un registro sistemático de los movimientos de cada trabajador en una fecha o período determinado.

Los movimientos a los que se hace menc n pueden ser:

Faltas, accidentes, permisos, aumentos de salario, llamadas de atención, indisciplinas, ascensos, cursos de capacitación, cambios de turno, reclamaciones de pago, etc.

En pocas palabras, todo aquello que permita dar una visión más amplia acerca de las características y comportamientos individuales dentro de las plantas.

Además de ello, esa hoja contiene un espeacio en el que se puede plasmar la historia del individuo, ya sea antes de entrar a laborar a las plantas o cuando ya dado de alta en el grupo, tenga movimientos relevantes, por ejemplo, trasposos, estado civil, número de hijos, lugar de residencia, experiencia, etc.

El procedimiento para llevar el registro es muy sencillo:

1. El departamento de Reclutamiento y Selección en el momento de entregar a los jóvenes de nuevo ingreso tendrá que darle al jefe de personal la hoja de registro individual con los siguientes datos:

Todos estos datos los puede retomar del proceso de entrevista y como historia, plasmar un resumen breve de los aspectos importantes recabados en esta.

2. Ocurre un hecho individual que repercute en la conducta del trabajador.
3. Se entera al Jefe de Personal por cualquier fuente: el trabajador mismo, el supervisor, el Jefe de Departamento, vigilancia, observación propia.
4. El Jefe de Personal o una persona auxiliar anota en el registro del trabajador o los trabajadores involucrados. Se deberá anotar la fecha de ocurrencia, la clave del movimiento y la descripción resumida del hecho.
5. En un período de cada 30 días, o cuando así se necesite el Jefe de Personal deberá retroalimentar a las personas de nivel superior relacionadas con el objeto de informarles acerca del comportamiento de determinado individuo o servir como base a la toma de decisiones.
6. El Jefe de Departamento deberá firmar de enterado la hoja de cada uno de los trabajadores a su cargo.
7. Cuando algún trabajador se dé de baja, su registro individual deberá ser archivado junto a su expediente, de forma que posibilite la información futura de los trabajadores que por algún motivo se dan de baja y se requiera el dato.
8. En el espacio que dice diagnóstico, el jefe de personal tiene la libertad de anotar aquellas observaciones que pueden ser útiles en un futuro y que se relacionen principalmente con la conducta laboral del trabajador.

favorables, que le permitan a la empresa eficientar y optimizar sus recursos humanos y materiales en pro de lograr una mayor y mejor productividad con calidad. Desarrollándose dentro de un marco de respeto y colaboración, donde ambas partes resulten beneficiadas.

El jefe de personal es el encargado de lograr lo anterior, él será la única persona por parte de la empresa, con la que el sindicato tratará aspectos tales como permisos de trabajadores, cambios de turno, salarios y aumentos, escalaforos de trabajadores, accidentes dentro y fuera de la empresa, faltas, bajas, indisciplinas, rescisiones de contrato, castigos, trámite a FONACOT e INFONAVIT, estos son algunos aspectos de los cuales el sindicato podrá pedir su respectiva revisión; con el único fin de no crear el desarrollo de múltiples canales que impidan una comunicación más fluida y por lo tanto, evitar el "tortuguismo" en las resoluciones ante las solicitudes hechas por el sindicato.

Todo aquel trabajador que necesite realizar algún trámite, primeramente deberá de acudir con su representante sindical, para que este tramite a la mayor brevedad posible la autorización, corrección o aclaración del caso que se trate.

- **Acerca del apartado 6 de las Políticas Relaciones Laborales, estas serán únicamente enlistadas, ya que se refieren fundamentalmente a trámites que competen a los trabajadores y que conciernen una implicación de mayor índole administrativo que psicológico, a diferencia de las anteriores donde se involucraba más directamente el desarrollo de la Cultura Organizacional y la identificación, evaluación y resolución de conflictos posibles a trabajar por el psicólogo.**

Un análisis de la cultura de nuestros trabajadores nos conduce a sostener que la familia y el trabajo constituyen una unidad de alto valor personal para cada uno de nuestros trabajadores, de tal forma que si un trabajador está orgulloso de su trabajo, es muy probable que la familia esté orgullosa del trabajador y de su trabajo.

De acuerdo a las siguientes consideraciones, en GRUPO HYTT, proponemos que como una forma de integración FAMILIA-TRABAJADOR-EMPRESA, se llevan a cabo visitas familiares a nuestras instalaciones, cuyos objetivos específicos serán:

1. Integrar a la familia al ambiente laboral
2. Comprometer a la familia con el trabajo
3. Reconocer los méritos laborales del trabajador
4. Que la familia conozca el proceso textil
5. Que la familia conozca la importancia de los Recursos Humanos en GRUPO HYTT.
6. Imagen ante la comunidad

CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA VISITAS FAMILIARES.

1. Revisión de expediente de inasistencia, serán trabajadores no faltistas.
2. Trayectoria laboral excelente, avalada por el Jefe de Depto y de Personal.
3. Tener cuando menos un año de antigüedad
4. En cada visita deberán ser invitados trabajadores de distintos departamentos.
5. Cada planta invitará a los familiares de 5 trabajadores.

1. La encargada de nómina entregará las listas semanales un día antes de que empiece la nueva semana. Las listas deberán permanecer en la caseta de vigilancia de cada planta y corresponde al personal de vigilancia que se haga buen uso de ellas.
2. Los supervisores, jefes de departamento o encargados, pasará lista en los espacios destinados para tal efecto, en caso de haber asistido, pondrán una "paloma", en caso contrario, se deberá de poner el tipo de falta (injustificada, justificada, IMSS E.G., IMSS A.T., permiso, castigo).
3. El jefe de personal deberá revisar diariamente la lista, con la finalidad de que efectivamente se esté haciendo el trabajo especificado en el punto anterior y en su caso platicar con los trabajadores faltistas.
4. Cuando haya alguna modificación en la lista, provocada por cambio de turno, cambio de puesto, corrección de nombre, el encargado deberá hacer las anotaciones junto al nombre del trabajador que tenga este caso.
5. El jefe de personal únicamente verificará que el cambio esté correctamente especificado y hará las anotaciones necesarias para posteriormente firmar a un lado del cambio.
6. El personal de nómina hará las aplicaciones correspondientes y semanalmente regresará al paso número 1. Todos los movimientos individuales deberán ser anotados en la hoja de registro de cada trabajador.

7.2. OTORGAMIENTO DE PLANTAS.

El otorgar una planta a un trabajador obedece a los principios legales establecidos en la Ley de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y su ley reglamentaria en lo referente al trabajo y al fortalecimiento del vínculo entre empresa y trabajador, ya que establece la pertenencia permanente de un trabajador a la ejecución de un puesto determinado dentro de las plantas.

Debido a que con ello la empresa se obliga a respetar el puesto del trabajador, es necesario:

1. Que el jefe de personal, después de que el sindicato haya hecho la petición de plantas, revise el número actual, los trabajadores y los puestos que ya tienen plantas. Teniendo esos datos, deberá verificar que el número no exceda del personal con planta autorizado; para ello, previamente el jefe de personal elaborará junto con el sindicato, una matriz en la que especifiquen los puestos y el número de plantas a otorgar en cada uno, esta matriz deberá ser autorizada por la gerencia de recursos humanos y la dirección general.
2. Ya que se percate el jefe de personal que no exceda el número de plantas, tendrá la obligación de checar junto con la encargada de nómina de la planta que no existan bajas de las personas que otrora tenían planta. En caso afirmativo, procederá a descontarlos de la comparación del personal con planta autorizado y personal con planta actual.
3. El jefe de personal estudiará cada uno de los expedientes de los trabajadores para los que el sindicato ha pedido planta y en caso de que su expediente muestre más de dos faltas en 6 meses, menos de 2 años en antigüedad o algún reporte de indisciplina, será rechazada la petición inmediatamente.
4. En caso contrario, el trabajador será convocado a un examen psico-operativo, en el que se haga constar que el trabajador muestre su capacidad para el trabajo, estabilidad familiar, social, laboral y actitud de entrega al trabajo.
5. La lista de candidatos que se obtenga de esta evaluación será pasada al jefe de departamento con el fin de que no haya ningún problema que imposibilite el otorgamiento de la planta.
6. El jefe de personal comparará ahora el número de candidatos por puesto, más el número de plantas actuales en cada puesto con el número de plantas autorizadas. En caso de que no se exceda, procederá a pasar al personal de nómina los nombres para su captura y la autorización final.

7. Se le comunicará al trabajador por escrito que ya es un trabajador de planta.
8. Todos los trabajadores que obtengan su planta deben tener en su hoja de registro individual la anotación de este hecho.

Es pertinente hacer notar que no es conveniente cubrir en su totalidad el número de personal autorizado con planta en una sola vez, sino más bien, otorgar plantas esporádicamente con la idea de manifestarlo como un logro sindical.

7.3. AUMENTO SALARIAL

La adecuada remuneración salarial es la base para mantener una planta estable. Una política sana de aumento salarial fomenta por parte de los trabajadores perspectivas de capacitación en puestos más altos para obtener mayores beneficios. Por tal motivo, el jefe de personal realizará mensualmente un inventario de salario-puesto y nivel de capacitación en el puesto de cada trabajador adscrito a su planta, verificando que:

- a) el salario corresponda a cada puesto de acuerdo al contrato ley y catálogo de puestos de HYTT
- b) en los casos en que el salario esté por debajo del puesto desempeñado:
 - El jefe de personal verificará con el jefe de departamento la ejecución de los trabajadores.
 - El departamento de capacitación proporcionará los expedientes de las habilidades registradas a dichos trabajadores y su trayectoria en términos de su capacitación
 - Para tramitar el aumento salarial el trabajador deberá tener constancia por escrito donde se demuestre que aprobó los criterios mínimos de capacitación

que exige el puesto de acuerdo con el jefe de departamento correspondiente y el de capacitación.

Pasos para tramitar un aumento salarial:

1. El jefe de personal recibirá propuestas de los jefes de departamento y/o sindicato para que tramite los aumentos.
2. Se verificará el salario actual con el puesto actual, en los casos procedentes verificará lo que marca los incisos a y b.
3. Se elaborará mensualmente una lista de los casos procedentes y se le proporcionará al departamenteo de nóminas para que verifique los datos y se agregue el número de faltas de los últimos tres meses. La lista que elaborará el personal de nóminas debe incluir los siguientes datos:

Título de la lista, número del trabajador, nombre, fecha de ingreso, número de faltas en los últimos tres meses, sueldo que recibe en ese momento y puesto de nómina, puesto actual y puesto-sueldo propuesto, clave del mismo, departamento; espacio para firma del jefe de personal, gerente técnico, gerente de recurso humanos y dirección general.
4. Nómina regresará al jefe de personal la lista de aumentos para que sean autorizados por la gerencia de cada planta, la gerencia de recursos humanos, el jefe de personal y la dirección general.
5. Es política de la empresa cancelar cualquier aumento cuando el trabajador tenga más de tres faltas injustificadas en los últimos tres meses y tenga menos de tres meses laborando en el puesto.
6. Una vez teniendo la lista con la autorización de las personas arriba mencionadas, se regresará a nómina para que sean aplicados.

Mexicanos y su ley reglamentaria en lo referente al trabajo y al fortalecimiento del vínculo entre empresa y trabajador, ya que establece la pertenencia permanente de un trabajador a la ejecución de un puesto determinado dentro de las plantas.

Debido a que con ello la empresa se obliga a respetar el puesto del trabajador, es necesario:

1. Que el jefe de personal, después de que el sindicato haya hecho la petición de plantas, revise el número actual, los trabajadores y los puestos que ya tienen plantas. Teniendo esos datos, deberá verificar que el número no exceda del personal con planta autorizado; para ello, previamente el jefe de personal elaborará junto con el sindicato, una matriz en la que especifiquen los puestos y el número de plantas a otorgar en cada uno, esta matriz deberá ser autorizada por la gerencia de recursos humanos y la dirección general.
2. Ya que se percate el jefe de personal que no exceda el número de plantas, tendrá la obligación de checar junto con la encargada de nómina de la planta que no existan bajas de las personas que otrora tenían planta. En caso afirmativo, procederá a descontarlos de la comparación del personal con planta autorizado y personal con planta actual.
3. El jefe de personal estudiará cada uno de los expedientes de los trabajadores para los que el sindicato ha pedido planta y en caso de que su expediente muestre más de dos faltas en 6 meses, menos de 2 años en antigüedad o algún reporte de indisciplina, será rechazada la petición inmediatamente.
4. En caso contrario, el trabajador será convocado a un examen psico-operativo, en el que se haga constar que el trabajador muestre su capacidad para el trabajo, estabilidad familiar, social, laboral y actitud de entrega al trabajo.
5. La lista de candidatos que se obtenga de esta evaluación será pasada al jefe de departamento con el fin de que no haya ningún problema que imposibilite el otorgamiento de la planta.

6. El jefe de personal comparará ahora el número de candidatos por puesto, más el número de plantas actuales en cada puesto con el número de plantas autorizadas. En caso de que no se exceda, procederá a pasar al personal de nómina los nombres para su captura y la autorización final.
7. Se le comunicará al trabajador por escrito que ya es un trabajador de planta.
8. Todos los trabajadores que obtengan su planta deben tener en su hoja de registro individual la anotación de este hecho.

Es pertinente hacer notar que no es conveniente cubrir en su totalidad el número de personal autorizado con planta en una sola vez, sino más bien, otorgar plantas esporádicamente con la idea de manifestarlo como un logro sindical.

7.3. AUMENTO SALARIAL

La adecuada remuneración salarial es la base para mantener una planta estable. Una política sana de aumento salarial fomenta por parte de los trabajadores perspectivas de capacitación en puestos más altos para obtener mayores beneficios. Por tal motivo, el jefe de personal realizará mensualmente un inventario de salario-puesto y nivel de capacitación en el puesto de cada trabajador adscrito a su planta, verificando que:

- a) el salario corresponda a cada puesto de acuerdo al contrato ley y catálogo de puestos de HYTT
- b) en los casos en que el salario esté por debajo del puesto desempeñado:
 - El jefe de personal verificará con el jefe de departamento la ejecución de los trabajadores.

- El departamento de capacitación proporcionará los expedientes de las habilidades registradas a dichos trabajadores y su trayectoria en términos de su capacitación
- Para tramitar el aumento salarial el trabajador deberá tener constancia por escrito donde se demuestre que aprobó los criterios mínimos de capacitación que exige el puesto de acuerdo con el jefe de departamento correspondiente y el de capacitación.

Pasos para tramitar un aumento salarial:

1. El jefe de personal recibirá propuestas de los jefes de departamento y/o sindicato para que tramite los aumentos.
2. Se verificará el salario actual con el puesto actual, en los casos procedentes verificará lo que marca los incisos a y b.
3. Se elaborará mensualmente una lista de los casos procedentes y se le proporcionará al departamenteo de nóminas para que verifique los datos y se agregue el número de faltas de los últimos tres meses. La lista que elaborará el personal de nóminas debe incluir los siguientes datos:

Título de la lista, número del trabajador, nombre, fecha de ingreso, número de faltas en los últimos tres meses, sueldo que recibe en ese momento y puesto de nómina, puesto actual y puesto-sueldo propuesto, clave del mismo, departamento; espacio para firma del jefe de personal, gerente técnico, gerente de recurso humanos y dirección general.
4. Nómina regresará al jefe de personal la lista de aumentos para que sean autorizados por la gerencia de cada planta, la gerencia de recursos humanos, el jefe de personal y la dirección general.

5. Es política de la empresa cancelar cualquier aumento cuando el trabajador tenga más de tres faltas injustificadas en los últimos tres meses y tenga menos de tres meses laborando en el puesto.
6. Una vez teniendo la lista con la autorización de las personas arriba mencionadas, se regresará a nómina para que sean aplicados.
7. Se le informará al trabajador, jefe de departamento y sindicato de los aumentos procedentes y no procedentes. En este último caso dando una explicación razonada.
8. Irá una copia de la modificación de salario al expediente de cada trabajador. También se hará la anotación en la hoja de registro individual de los trabajadores.

V. EL PSICÓLOGO EN EL CAMBIO

El primer paso para implantar cualquier programa de Capacitación en una empresa es la evaluación del estado actual de la misma.

En el caso particular de la Filosofía de Calidad; el psicólogo debe comenzar por la evaluación del estado de la empresa. En primera instancia debe de conocer el aspecto estructural, como está formada la empresa, por cuantos departamentos, gerencias , subgerencias, etc..(organigrama); a que se dedica cada parte de la empresa y la relación que hay entre las partes de la empresa (proceso).

Una vez que obtiene esta información, el psicólogo debe darse a la tarea de investigar que está ocurriendo dentro de la empresa, cual es el tipo de relación

entre jefes-subordinados, ó entre los mismos empleados; debe evaluar si el error ó problema que existe es a nivel operativo (técnico) o ideológico. En caso de que el problema sea a nivel técnico el psicólogo debe de reportarlo al personal correspondiente; pero si el error es a nivel del personal debe de ahondar en el problema para descubrir en donde radica. El siguiente paso a seguir en la evaluación es la determinación de la interpercepción en la empresa; es decir el como el personal conceptualiza a los jefes y viceversa, o también como conceptualizan el trabajo y/o el producto ó servicio que ofrecen.

Una vez que, por medio de esta evaluación , el psicólogo descubre cual es el origen del problema, se da a la tarea de diseñar un plan estratégico de intervención para modificar, ya sea el ambiente o la conducta de los organismos (según sea el caso).

Para que se pueda implantar la Filosofía de Calidad Continua; primero se debe llevar a cabo esta evaluación del estado actual de la empresa; para que así el psicólogo se percate de qué conductas hay que desaprender, qué conductas hay que eliminar, qué conductas hay que cambiar y qué conductas nuevas tienen que aprenderse.

A lo largo de la historia del hombre, la educación ha sido considerada como una fuente de progreso. Es gracias a ella que organismos y poblaciones enteras han tenido un desarrollo mayor que el de otros pueblos que no recibieron instrucción.

Además del cúmulo de conocimientos que recibe un individuo al ser educado, el constante contacto con información, le hace romper con sus anteriores patrones comportamentales. De aquí que la instrucción cuando es

CONCLUSIONES

El hombre ha otorgado un orden al conocimiento de los <<hechos científicos>> de acuerdo al grado de interés que tenga en ellos. En otras palabras, cuando un fenómeno le provoca más ansiedad, (y le interesa más), le es más difícil estudiarlo y sujetarlo o a un método para describirlo, controlarlo, entenderlo y predecirlo. Esto podemos apreciarlo en que es más fácil ser objetivo al estudiar fenómenos físicos que orgánicos, y estos a su vez que los fenómenos del comportamiento humano puesto que los primeros involucran menos los sentimientos de los observadores que los otros. Nosotros dentro del GRUPO HYTT somos también parte de la organización, parte de ese factor humano y también somos sujeto de motivación y de aprendizaje; no existe esfera en una organización donde no haya participado alguna vez una persona.

Este interés afectivo o ansiedad del individuo al estudiar un fenómeno es lo que le hace perder objetividad (volverse tendencioso). De este modo, a mayor interés (apasionamiento), menor objetividad, y a la vez no se percata uno de que pierde la objetividad misma. Esto se debe a que el hombre se interesa emocionalmente más por la gente que por los objetos.

El psicólogo Conductual evidentemente se interesa por la gente, pero a la vez tiene que servir a la organización a la que pertenece y conciliar ambas fuerzas en pro de los intereses de dichas partes. Siempre resulta expuesto el abordar ese factor humano por el amplio riesgo de perder objetividad. Pero es por lo mismo que la metodología cognitivo conductual nos permite ser sistemáticos y precisos y no nos lleva a inferir los hechos, sino a indagarlos.

Por otro lado, la ciencia del comportamiento es más compleja que la física o la biología puesto que se explica a partir de un mayor número de variables y de su proceso histórico (Cabrera y Padilla, 1996). Por esto y por ser difícilmente cuantificable se le considera menos científica (sin embargo no se desconoce que algunos estudiosos del comportamiento se han centrado en eventos cuantificables para aproximarse a la objetividad física).

La ciencia del comportamiento deber crear su propio método y para compartirlo entre sus disciplinas, las cuales involucran variables biológicas, psicológicas, económicas, históricas, sociales y culturales; y se refieren al individuo y al grupo; es decir, a las organizaciones.

Para definir lo que ha de hacer, el Enfoque Cognitivo Conductual ha tenido que seguir estos pasos:

1. Definir el campo de los datos que va a estudiar. El comportamiento y la interacción de los organismos con el medio.
2. Estudiar el involucramiento afectivo del científico al analizar los datos (que distorsiona la realidad). Esto lo ha hecho y se lo ha facilitado mediante criterios explícitos y sistemáticos de recopilación de datos, así como con la utilización de la variable cognitiva como una extensión del estudio de Tolman y la intencionalidad de los sujetos.
3. Ubicar el sitio del sujeto y del observador. En nuestro ámbito de trabajo, sabemos que somos los profesionales que podemos realizar observaciones concisas y objetivas; sin embargo, hemos de admitir que como seres humanos, también somos observados por aquellos que se encuentran tanto arriba como abajo de nosotros en el organigrama (Devereux, op. cit.).

4. Reconocer que el observador pertenece e influye el comportamiento del sujeto (sin tomarlo como obstáculo). Relaciones laborales, así como cualquier otra instancia ejecutiva suelen ser una presión adicional para los trabajadores: el trabajador tepejano descrito en el presente escrito también pudiera ser de aquellos que sólo se agilizan cuando visita su área de trabajo algún superior en jerarquía.

Una diferencia fundamental de la ciencia del comportamiento a la física es la ruptura con la explicación <<causa- efecto>>. Dicha ruptura se sustenta en que se estudian más variables, aquí llamadas variables intermedias., que se incluyen en medio de la causa y el efecto. Sin embargo, se hace necesario esclarecer que por más que se le ha atribuido al enfoque conductual dicha visión, la sola composición del Análisis Secuencia Integrativo (estímulo-organismo-respuesta-consecuencia y contingencia) nos demuestra que se están contemplando las variables intermedias para el análisis e intervención desde este modelo. Así mismo, la evidencia clara de que comportamiento se mantiene según sus consecuencias sabemos que difiere en un animal que en un humano por sus cogniciones (por ejemplo, algún sentido de culpa). De ahí que se tenga que explicar lo físico en términos físicos y el comportamiento en términos comportamentales; así como el comportamiento psicológico en lo psicológico y lo social sociológicamente como complementarios.

Y con respecto a la explicación la teoría y la metodología, pueden perder sentido si se respaldan en explicaciones reduccionistas (apoyadas en la física) o abduccionistas (espiritualistas) que distorsionan la comprensión del comportamiento. Esto es superable por medio de variables intermedias bio-psico-sociales, que al menos en este enfoque (y en otros como los sistémicos) si tienen adjudicada su alta relevancia.

CONCLUSIONES

El hombre ha otorgado un orden al conocimiento de los <<hechos científicos>> de acuerdo al grado de interés que tenga en ellos. En otras palabras, cuando un fenómeno le provoca más ansiedad, (y le interesa más), le es más difícil estudiarlo y sujetarlo o a un método para describirlo, controlarlo, entenderlo y predecirlo. Esto podemos apreciarlo en que es más fácil ser objetivo al estudiar fenómenos físicos que orgánicos, y estos a su vez que los fenómenos del comportamiento humano puesto que los primeros involucran menos los sentimientos de los observadores que los otros. Nosotros dentro del GRUPO HYTT somos también parte de la organización, parte de ese factor humano y también somos sujeto de motivación y de aprendizaje; no existe esfera en una organización donde no haya participado alguna vez una persona.

Este interés afectivo o ansiedad del individuo al estudiar un fenómeno es lo que le hace perder objetividad (volverse tendencioso). De este modo, a mayor interés (apasionamiento), menor objetividad, y a la vez no se percata uno de que pierde la objetividad misma. Esto se debe a que el hombre se interesa emocionalmente más por la gente que por los objetos.

El psicólogo Conductual evidentemente se interesa por la gente, pero a la vez tiene que servir a la organización a la que pertenece y conciliar ambas fuerzas en pro de los intereses de dichas partes. Siempre resulta expuesto el abordar ese factor humano por el amplio riesgo de perder objetividad. Pero es por lo mismo que la metodología cognitivo conductual nos permite ser sistemáticos y precisos y no nos lleva a inferir los hechos, sino a indagarlos.

Por otro lado, la ciencia del comportamiento es más compleja que la física o la biología puesto que se explica a partir de un mayor número de variables y de su proceso histórico (Cabrera y Padilla, 1996). Por esto y por ser difícilmente cuantificable se le considera menos científica (sin embargo no se desconoce que algunos estudiosos del comportamiento se han centrado en eventos cuantificables para aproximarse a la objetividad física).

La ciencia del comportamiento deber crear su propio método y para compartirlo entre sus disciplinas, las cuales involucran variables biológicas, psicológicas, económicas, históricas, sociales y culturales; y se refieren al individuo y al grupo; es decir, a las organizaciones.

Para definir lo que ha de hacer, el Enfoque Cognitivo Conductual ha tenido que seguir estos pasos:

1. Definir el campo de los datos que va a estudiar. El comportamiento y la interacción de los organismos con el medio.
2. Estudiar el involucramiento afectivo del científico al analizar los datos (que distorsiona la realidad). Esto lo ha hecho y se lo ha facilitado mediante criterios explícitos y sistemáticos de recopilación de datos, así como con la utilización de la variable cognitiva como una extensión del estudio de Tolman y la intencionalidad de los sujetos.
3. Ubicar el sitio del sujeto y del observador. En nuestro ámbito de trabajo, sabemos que somos los profesionales que podemos realizar observaciones concisas y objetivas; sin embargo, hemos de admitir que como seres humanos, también somos observados por aquellos que se encuentran tanto arriba como abajo de nosotros en el organigrama (Devereux, op. cit.).

4. Reconocer que el observador pertenece e influye el comportamiento del sujeto (sin tomarlo como obstáculo). Relaciones laborales, así como cualquier otra instancia ejecutiva suelen ser una presión adicional para los trabajadores: el trabajador tepejano descrito en el presente escrito también pudiera ser de aquellos que sólo se agilizan cuando visita su área de trabajo algún superior en jerarquía.

Una diferencia fundamental de la ciencia del comportamiento a la física es la ruptura con la explicación <<causa- efecto>>. Dicha ruptura se sustenta en que se estudian más variables, aquí llamadas variables intermedias., que se incluyen en medio de la causa y el efecto. Sin embargo, se hace necesario esclarecer que por más que se le ha atribuido al enfoque conductual dicha visión, la sola composición del Análisis Secuencia Integrativo (estímulo-organismo-respuesta-consecuencia y contingencia) nos demuestra que se están contemplando las variables intermedias para el análisis e intervención desde este modelo. Así mismo, la evidencia clara de que comportamiento se mantiene según sus consecuencias sabemos que difiere en un animal que en un humano por sus cogniciones (por ejemplo, algún sentido de culpa). De ahí que se tenga que explicar lo físico en términos físicos y el comportamiento en términos comportamentales; así como el comportamiento psicológico en lo psicológico y lo social sociológicamente como complementarios.

Y con respecto a la explicación la teoría y la metodología, pueden perder sentido si se respaldan en explicaciones reduccionistas (apoyadas en la física) o abduccionistas (espiritualistas) que distorsionan la comprensión del comportamiento. Esto es superable por medio de variables intermedias bio-psico-sociales, que al menos en este enfoque (y en otros como los sistémicos) si tienen adjudicada su alta relevancia.

desconociendo ese componente orgánico y el comportamental morfológico del sujeto.

BIBLIOGRAFÍA:

- ARIAS, G.F. (1976): Administración de recursos humanos. México, Trillas.
- BAIN, D. (1988): Productividad: La solución a los problemas de la empresa. México, McGraw-Hill.
- BENEDITO, G.: "Rol del psicólogo: rol asignado, rol asumido y rol posible". En N. BRAUNSTEIN (1985): Psicología Ideología y ciencia. México, Siglo XXI
- BERRY, L.L. (1989): Calidad de servicio. Madrid, Díaz de Santos.
- BLUM, M.I. y NAYLOR, C.J. (1985): Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. México, Trillas.
- BOUDON, R. (1979): Effets pervers et ordre social. Paris, PUF (trad. resumen en español en: CORONADO, V.O.A., MOSQUEIRA, R.H.E. y URRUTIA, M.M. (1993): "Una propuesta epistemológica y metodológica para la inserción profesional del Psicólogo: El caso de la Educación Especial". México, ENEP-I, Tesis.
- BOURDIEU, P. (1984): El oficio del sociólogo. España, Gedisa, cap. 1.
- BRAUNSTEIN, N. (1985): Psicología, Ideología y Ciencia. México, Siglo XXI.

CABRERA, E.R.E. y PADILLA, del T. L.A. (1996): "El papel del psicólogo dentro de la Filosofía de Calidad Continua". México, UNAM-Iztacala, Tesis.

CORONADO, V.O.A., MOSQUEIRA, R.H.E. y URRUTIA, M.M. (1993): "Una propuesta epistemológica y metodológica para la inserción profesional del Psicólogo: El caso de la Educación Especial". México, ENEP-I, Tesis.

CRAIG, L. (1974): Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México, Diana.

DARLEY, J.G. (1969): "A journal is born". Journal of Applied Psychology, 2(10).

DEVEREUX, G. (1991): De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento. México, S. XXI, cap 7.

EVERETT, M. y ROGER, R. (1987): La comunicación de las organizaciones. México, McGraw-Hill.

EYSENCK (1980): Texto de Psicología Humana. México, Manual Moderno.

GARCIA, S.S. y SANTOS, C.M. (1985): Círculos de Calidad en empresas del sector privado. México, UNAM, Centro para la Innovación Tecnológica (Informe de resultados).

GARFIAS, C.F. (1985): "Círculos de Calidad". México. UNAM Facultad de Ingeniería, Tesis de Posgrado.

HERRERA TREVIÑO, G. (1983): "La consultoría administrativa en la pequeña y mediana empresa". México, UNAM Facultad de Contaduría y Administración. Tesis.

HILL, W.F. (1985): Teorías del aprendizaje. México, Paidós.

HOFFMAN, L. (1991): Constructing Psychology: An art of lenses. American Psychologist, vol. 46.

HOUGHTON, J.R. (1987): Make Quality a Way of Life. USA, Quality Progress.

INSTITUTO DE CALIDAD TOTAL: (1990): Programa Nacional de Calidad Total. México (Memorias).

ISHIKAWA, K. (1986): Qué es el Control Total de Calidad: La modalidad japonesa. Colombia, Norma.

JENKS, J.M. y KELLY, J.M. (1992): Saber Delegar: La clave para formar un gran equipo. México, Selector.

KALTEX (s/a): Políticas Relaciones Laborales. México.

KAZDIN, A. (1983): Historia de la Modificación de la Conducta. España, Desclée de Brouwer.

KEITH, D. (1981): El comportamiento humano en el trabajo. México, McGraw-Hill.

KIRILENKO, G. y KORSHUNOVA, L. (1985): Qué es la Personalidad?. Moscú, Progreso.

LITWIN, G H. (1987): Motivation and organization climate. New York, Pergammon Press.

LUGAN, J.C. (1991): Elementos para el análisis de los sistemas sociales. México, Fondo de Cultura Económica.

LUTHANS, F. Y CREIGNER, R. (1988): Modificación de la conducta organizacional. México, Trillas.

MARMOLEJO, I.M.P. (1995): "La participación del psicólogo en los procesos de desarrollo de programas motivacionales en el entrenamiento del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México ". México, UNAM-Iztacala, Reporte de Trabajo Profesional (en proceso).

MARTÍN CANSECO, S.C. (1996): "Programa sobre mejoramiento de calidad y productividad ejecutiva". México, UNAM-Iztacala, Tesis de Licenciatura (en proceso).

MISA, K. y STEIN, T. (1983): Strategic HRM and the bottom line. USA. Personnel Administrator.

McGEHEZ, W. y TAHYER, P.W. (1986): Capacitación, adiestramiento y formación profesional. México, Limusa.

McGREGOR, D. (1974): Mando y Motivación. México, De. México.

NASH, M. (1988): Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano. México, Norma.

PAZ ZAVALA, E. (1990): Introducción a la Contaduría. México, ECASA.

PICK, DE W.S. (1979) Un Estudio Social- Psicologico De La Planificacion Familiar. Mexico, s. XXI, cap. 7

PUGLISI, G. (1972): Qué es verdaderamente el estructuralismo. Madrid, Doncel.

RIBES, I.E. (1990): Problemas conceptuales en el Análisis del Comportamiento Humano. México, Trillas.

RIBES, I.E. y LÓPEZ (1985): Teoría de la conducta. México, Trillas.

RÍOS, S.A. y PANIAGUA, A.A. (1977): Orígenes y perspectivas de la Administración. México, Trillas.

RODRÍGUEZ, E.M. y RAMÍREZ, B.P. (1992): Psicología del Mexicano en el Trabajo. México, McGraw-Hill.

RODRÍGUEZ, E.M. (1991): Los valores, clave de la excelencia. México, McGraw-Hill.

SCARR, S. (1985): "Constructing Psychology: Making Facts and Fables for Our Times". American Psychologist. 40(5).

SCHEIN, H.E. (1982): Psicología de la Organización. México, Prentice-Hall.

SERLIN, R.C. y LAPSLEY, D.K. (1985): "Rationality in Psychological Research. The Good-Enough Principle". American Psychologist, 40(1).

SFESZ, L. (1990): Qué es la comunicación?. México, Cruz O. S.A. Ediciones.

SIEGEL, L. (1972): Psicología Industrial. México, CECSA.

SMITH, C.H. y WAKELEY, H.J. (1982): Psicología de la conducta industrial. México, McGraw-Hill.

VILLANUEVA, C.J.A. (1995): "El cambio de actitudes dentro de las organizaciones productivas". México, UNAM-Iztacala, Tesis.

VILLEGAS, M. (1991): "El papel de la Capacitación en el Desarrollo Organizacional". México, ENEP-Iztacala. Tesis.

WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1985): Dirección de personal y recursos humanos. Mexico, McGraw Hill.

WILSON, M. (1992): La Gerencia de Mercadotecnia. México, Ventura Ediciones.

WOLPE, J. (1990): Práctica de la Terapia de la Conducta. México, Trillas

ZEY, M.(1991): Uno gana todos ganan. México, Selector.