

921<sup>2es.</sup>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

ESTUDIO SOBRE CLIMA DE TRABAJO Y DESCRIPCION DE PUESTOS EN UNA INDUSTRIA TEXTIL.

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA PRESENTA: VICTORIA GONZALEZ JURADO

DIRECTOR: LIC. JORGE GUERRA GARCIA. SINODALES: LIC. MARGARITA MARTINEZ RIVERA. LIC. MUCIO ROMERO RAMIREZ.



ABRIL 1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

263791



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIA:

### A MIS PADRES:

*POR SER LOS MEJORES PADRES Y POR  
EL GRAN EJEMPLO QUE ME HAN DADO.*

### A MI ESPOSO:

*Por amarme y enseñarme a ser  
fuerte y perseverante.*

### A MI HIJA (O):

*Porque el sospechar tu presencia  
motiva mi vida cada día.*

### A MIS HERMANOS:

*Por todas las cosas buenas  
que me han dado.*

### A MIS AMIGOS:

*Por todos los momentos maravi-  
llosos en los que compartimos  
tantos sueños.*

# I N D I C E

PAGINA

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO UNO: *LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL* 5

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Desarrollo de la psicología industrial
- 1.3 Objeto de estudios de la psicología industrial
- 1.4 El psicólogo en la industria
- 1.5 La psicología industrial en México

CAPITULO DOS: *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN AVANCE DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL* 14

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Definición y objetivo del desarrollo organizacional
- 2.3 Etapas del desarrollo organizacional

CAPITULO TRES: *EI PSICOLOGO Y LA EMPRESA ALTA LANA* 22

- 3.1 Descripción del puesto y posibles puestos que puede ocupar un psicólogo en esta empresa.
- 3.2 La empresa Alta Lana

### 3.3 Marco teórico

CAPITULO CUATRO: <i>ESTUDIOS REALIZADOS EN ALTA LANA</i>	39
--	----

#### 4.1 Clima de trabajo

#### 4.2 Descripción de puestos

EVALUACION CRITICA	61
--------------------	----

CONCLUSIONES	64
--------------	----

BIBLIOGRAFIA	68
--------------	----

ANAEXOS	71
---------	----

ANEXO 1: Lista de puestos entrevistados

ANEXO 2: Cuestionario para evaluación y descripción de puestos

ANEXO 3: Cuestionario para el jefe inmediato

ANEXO 4: Análisis de puestos y perfil

ANEXO 5: Descripciones y perfiles de puestos

## **RESUMEN**

La psicología industrial representa una excelente opción de desarrollo profesional para el psicólogo ya que en esta rama se pueden aplicar muchos de los conocimientos adquiridos durante la carrera, es por ello que en este reporte se presentan 2 estudios realizados en la empresa ALTA LANA, la cual decidió implementar un programa de Desarrollo Organizacional apoyado en los planteamientos de la psicología.

De acuerdo con los resultados del primer estudio sobre clima de trabajo se diseñaron dos programas de capacitación “Comunicación eficaz en el trabajo” y “Asertividad”. En el segundo, sobre análisis de puestos, se elaboraron las descripciones de 46 puestos y el perfil de cada uno; con lo cual se cumplieron los objetivos de este trabajo.

## **INTRODUCCION**

La modernidad hoy en día ha obligado a las empresas a realizar cambios, en estos cambios se han adoptado las aportaciones de las ciencias con vistas a mejorar, tanto en tecnología industrial (recursos materiales) como en los recursos humanos. En este intento y a raíz de la inquietud de uno de los gerentes, la empresa Alta Lana se propuso implementar un programa de DESARROLLO ORGANIZACIONAL, para lo cual se nombró un gerente de calidad total que inició un programa de círculos de calidad en el departamento de tintorería, por considerarse el más importante en el proceso de producción, sin embargo esta acción no fue suficiente para mejorar, debido a esto se propuso la realización de un estudio sobre clima de trabajo, con la finalidad de detectar aquellos factores que influyen en el personal y que están afectando la producción de la empresa, además se decidió realizar un segundo estudio sobre análisis de puestos.

Cabe mencionar que para la realización de estos estudios fue necesario aplicar los conocimientos adquiridos en Iztacala, donde el campo de investigación, diseño y aplicación tienen gran importancia en la formación profesional del psicólogo, es por este motivo que presento este trabajo con los siguientes objetivos:

- A) Presentar un reporte del trabajo realizado durante doce meses en la empresa Alta Lana como asistente del departamento de personal.

B) De acuerdo con los resultados obtenidos en los dos estudios: Clima de trabajo y Análisis de puestos, proponer soluciones en las cuales interviene el psicólogo como agente de cambio.

Para lograr una mejor comprensión de este reporte se ha dividido en cuatro capítulos: La psicología industrial, El desarrollo organizacional: un avance de la psicología industrial, El psicólogo y la empresa Alta Lana y estudios realizados en Alta Lana.

En el primer capítulo se presenta la evolución de la psicología industrial, desde su nacimiento, pasando por Taylor, Fayol, la teoría clásica y moderna de la organización, Argyris, así como el objeto de estudio de la psicología industrial, además se menciona el papel que desempeña el psicólogo en la industria y finalmente se proporciona un panorama del estado de la psicología en México.

En el segundo capítulo se presenta la historia del Desarrollo organizacional y su evolución, a partir de 1957, su definición, objetivo y características, así como las etapas de un programa de desarrollo organizacional.

En el tercer capítulo se presenta la descripción del puesto de asistente de personal, así como la de los puestos que podría desempeñar un psicólogo en esta empresa.



En el cuarto capítulo se detalla la organización de esta empresa, describiendo las actividades de cada departamento así como el organigrama, también se presentan los estudios realizados y los resultados obtenidos.

Finalmente se presenta la evaluación crítica, las conclusiones así como la bibliografía y los anexos.

## CAPITULO UNO

### LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

#### 1.1 Antecedentes

La concepción del trabajo, como la base universal de la sociedad y como la mejor forma de servir a dios, de Lutero y Calvino, dan como resultado el desarrollo del capitalismo (Granillo, 1990). A esta concepción se le llamó reforma protestante y es en el siglo XIX que esta ideología se abandona y surgen las recompensas materiales donde el trabajo se concibe como un medio para el progreso individual, como consecuencia de la revolución industrial. Durante esta etapa se realizó una división compleja del trabajo y se obligó al individuo a participar en la nueva forma de producción en masa.

Es en esta nueva organización del trabajo que surge la administración científica de Taylor, quien promovió la implementación de sistemas de pago y control de la producción para aumentar la productividad y eficiencia al máximo. Esta teoría consideraba que se debía estudiar a los trabajadores como unidades aisladas, olvidando otros factores que influyen en él como son: la naturaleza humana, la naturaleza de la organización y el ambiente social; estos puntos fueron retomados por los estudiosos de las relaciones en las organizaciones como Elton Mayo, quien destacó la influencia de factores como sistemas de roles, el liderazgo, la comunicación en el trabajador y su desempeño en la empresa, son estos descubrimientos según Lapassade (en Granillo, 1990), los que definen el nacimiento

de la psicología industrial, misma que considera a la empresa como una organización, surgiendo así la necesidad de aplicar con mayor intensidad las ciencias sociales, en especial la psicología y la sociología.

## *1.2 Desarrollo de la psicología industrial*

Podemos definir a la psicología industrial como la tecnología derivada de la ciencia psicológica en su aplicación para resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones del trabajo (Jiménez, 1976). A partir de la revolución industrial los dirigentes empresariales se preocuparon por obtener el máximo resultado del personal empleado. Se considera que la psicología industrial se desarrolló a partir de 1880 cuando el ejército de E.U.A. diseñó pruebas psicológicas para seleccionar soldados (Tannenbaum, 1972 y Schein, 1982) mismas que se utilizarían posteriormente en la industria. Por otra parte los trabajos de Mustenberg en 1913, influyen en el desarrollo de esta tecnología (citado en Jiménez, 1976), siendo el punto de partida de la psicología industrial buscar procedimientos para investigar y predecir el rendimiento de los futuros empleados.

En estos tiempos las empresas vivían una “concientización social” que dió por resultado la elaboración de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, quien centra su interés en los aspectos psicológicos y sociológicos del trabajo, análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste, esta teoría se aplicó al campo laboral y dio paso a la integración del psicólogo al área laboral. Asimismo la psicología social se encargó de aportar a la psicología industrial estudios acerca de la influencia del ambiente social en el

trabajador, su desempeño en el trabajo y la satisfacción que en él encuentra, buscando los factores que pueden favorecer la adaptación del medio al trabajador (Dunnette, 1986).

Jiménez (1976), destaca la gran influencia de los trabajos de Taylor y Fayol ya que se preocuparon por el diseño de equipo y la preparación del ambiente de trabajo, destacando las influencias que éstos tienen sobre la capacidad y limitaciones de los trabajadores, con lo cual el psicólogo se hizo cargo de la selección y capacitación para mejorar la eficiencia de los trabajadores. La psicología industrial también se ha nutrido de las aportaciones de otras ciencias y ha elaborado un gran número de técnicas para evaluar las preferencias ocupacionales, aptitudes, habilidades y destrezas, rasgos de la personalidad para seleccionar personal (Davis, 1982), análisis del trabajo, entrenamiento y capacitación, salarios, evaluación y promoción, con esto es a principios de este siglo que los dirigentes empresariales utilizan los conocimientos del psicólogo industrial con la finalidad de obtener mejores resultados de sus recursos humanos (Rivera, 1973).

Dunnette (1986) señala, que la psicología moderna de la organización emana directamente de la teoría clásica de la organización, la cual persigue tres objetivos: A) búsqueda de eficiencia, B) búsqueda de principios generales y C) búsqueda de una estructura perfecta de organización. Esta teoría tiene las siguientes características:

a) Descompone el trabajo total asignando partecitas a cada empleado.

b) Hace máxima la precisión y el control, ya que todos saben exactamente lo que tienen que hacer.

c) Pone especial atención en el error.

d) Incorpora el concepto de pareja extra de manos

e) Considera a las personas como casi intercambiables de un puesto a otro.

f) la estabilidad de los empleados es la meta.

g) Está centralizada.

h) La integración del sistema se logra por medio de la autoridad y el control del mecanismo central.

La teoría clásica de la organización insiste en controles firmes, estructura demasiado formal, precisión en cuanto a políticas y procedimientos, expresando un punto de vista inhumano y falta de interés en las diferencias entre los individuos.

Partiendo de un desacuerdo con esta percepción, Argyris en 1960 y Likert en 1961 elaboraron lo que se ha llamado teoría moderna de la organización (Dunnette, 1961), en la cual Argyris propone partir de dos aspectos básicos: la organización formal y el ser humano. El autor tiene como tema principal, el que los individuos en la industria suelen frustrarse por las exigencias de la organización estableciéndose un círculo vicioso de restricciones entre la organización y las reacciones de los empleados. Likert considera necesaria una teoría modificada de la organización y dirección, propone que la motivación

del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en técnicas y métodos que describen lo que la gente busca en su trabajo y en los medios de organización. Sus estudios demuestran que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que les dan apoyo y aumentan su sentimiento de importancia y valor personal. Y propone un sistema de interacción con las siguientes características:

1. Debe hacerse hincapié en la pertenencia a grupos traslapados de la organización.
2. Se requiere de una atmósfera en donde las personas se sientan respetadas.
3. Las personas deben tener actitudes y adiestramiento adecuados.
4. Los individuos deben conocer a los miembros de otros grupos y unidades de trabajo para que haya confianza, seguridad y buen flujo de información.
5. Los miembros de la organización deben contar con medidas exactas que indiquen el estado interno de la organización y su funcionamiento actual.

Así Likert concluye un sistema en donde la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales protectoras son decisivas, y reconoce la necesidad de información exacta por medio de medidas exactas de lo que está sucediendo dentro de la organización.

Tanto Likert como Argyris ponen especial atención en el ser humano, sobre todo en lo que respecta a la motivación por medio de una estructuración efectiva de las relaciones

de grupo. Por su parte likert da más importancia a la conducta que hace sentir importantes y valiosas a las personas. Las teorías de Likert y Argyris representan nuevos puntos de vista en donde el ser humano se ha convertido en el aspecto “básico y decisivo”, pasando de ser malo a ser útil y vital para el funcionamiento adecuado de la organización, con lo cual se humaniza la organización y se le da gran importancia al ser humano.

### *1.3 Objeto de estudio de la psicología industrial*

Hasta aquí hemos hablado de los antecedentes y desarrollo de la psicología industrial pero ahora es tiempo de definir qué es y cuál es su objeto de estudio, por lo tanto podemos decir que la psicología en la industria es “el estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones” (Dunnette, 1986). También es necesario señalar cuál es la definición de industria de la cual estamos partiendo. La industria es, según Dunnette y Kirchner (1986) el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, partiendo de esta definición podemos asegurar que la psicología industrial está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria, por lo tanto el objeto de estudio de la psicología industrial es la conducta humana en la industria.

### *1.4 El psicólogo en la industria*

De acuerdo con la definición tanto de industria como de psicología industrial, el psicólogo industrial trata de conocer la conducta humana en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones, asimismo se

interesan en las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo total de la organización. El psicólogo industrial debe estar capacitado para tratar con la conducta humana, ya sea sencilla o compleja, sin olvidar las diferencias entre humanos, debe dar importancia a la influencia de los factores sociales sobre la naturaleza y magnitud de la relación. Un psicólogo industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, se interesa en problemas enormemente complejos de la productividad humana y ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana, de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, en la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

### *1.5 La psicología industrial en México*

En México, debido a la particular idiosincrasia de su gente y a su economía se han desarrollado las técnicas en menor grado comparado con otros países, sin embargo existen autores como Bermúdez, Germán y Domínguez que han iniciado una campaña para aplicar métodos y técnicas de la psicología del trabajo. En general podemos decir que la psicología del trabajo en México presenta tres características principales (Jiménez, 1976):

a) falta de información del empresario

b) deficiente currículo del psicólogo industrial



c) métodos de dudosa validez.

En una investigación realizada por Jiménez (1976) se mostró que, de 50 empresarios entrevistados el 25% recibe información sobre psicología en revistas de negocios, el 30% en revistas comerciales, el 5% en libros de texto, el 4% en revistas especializadas, el 10% en televisión y el 18% en cursos especiales, por lo que podemos deducir que la información que tiene o tenía el empresario mexicano no ha logrado ser uniforme, pues resulta poco técnica o demasiado complicada para utilizarse en la empresa; por otra parte es obvio que la inducción, selección, y planeación de recursos humanos se encuentran a cargo de profesionales distintos (administradores, licenciados en relaciones industriales, pedagogos e ingenieros industriales) en un 30% o 40% como consecuencia de la pobre información que tiene el empresario sobre el currículo del psicólogo.

En esta investigación se encontró también que un 73% de organizaciones no cuenta con un psicólogo y que un 17% únicamente no están interesadas en contratar sus servicios. Las empresas interesadas los contratarían en áreas tradicionales como selección y capacitación y no en investigación aplicada.

Este autor menciona que en cuanto al deficiente currículo, los profesionales de los 70'S sólo contaron con tres materias relacionadas indirectamente con la psicología industrial (psicología experimental, psicometría y psicología aplicada), lo cual parece no ser suficiente para dominar la materia, limitando la proyección del profesional y, con ello la utilización de nueva tecnología. Cabe mencionar que actualmente en la ENEP Iztacala, algunas materias como desarrollo y psicología aplicada se han enfocado a la psicología

industrial, en especial al desarrollo organizacional, sin embargo falta realizar investigaciones que ayuden a la optimización del currículo.

En cuanto a la utilización de métodos de dudosa validez, Jiménez (1976) menciona que la metodología psicológica aplicada al trabajo, poco tiene que reportar sobre sus hallazgos, debido a la falta de interés del psicólogo para verificar el éxito de sus técnicas y para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en el trabajo.

Como podemos ver la psicología industrial ha venido evolucionando desde su nacimiento a la fecha, sobre todo en lo que se refiere a la concepción del ser humano en el trabajo. Originalmente se le concebía como alguien a quien se debía controlar y manipular, con los trabajos de Taylor y Fayol se reconoció la importancia del ambiente en el desempeño del trabajo, posteriormente Argyris y Likert plantean el lado humano del trabajador destacando su aspecto básico y decisivo en el funcionamiento de la organización, con lo que la conducta dentro del trabajo viene a ser el objeto de estudio de la psicología industrial.

Por otra parte también se planteó cómo el psicólogo no es totalmente aceptado en las industrias en nuestro país, donde la falta de información acerca de la aplicación y beneficios de esta disciplina es uno de los problemas que enfrenta el psicólogo industrial, así como su deficiente currículo y la falta de métodos adecuados de investigación en la industria.

## CAPÍTULO DOS

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN AVANCE DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

#### 2.1 *Antecedentes*

El desarrollo organizacional aparece en 1957, como un intento por aplicar algunos de los métodos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total, a partir de los estudios de Douglas Mc Gregor, quien fue uno de los primeros científicos del comportamiento, posteriormente Blake y Shepard continuaron con la aplicación de estos conocimientos (Ferrer, 1986).

Así en la época de los 60's Mc Gregor y Likert sientan las bases de la corriente llamada Desarrollo de las organizaciones (Granillo, 1991). Mc Gregor postuló que en las teorías anteriores como el Taylorismo era inadecuada la postura de la naturaleza humana ya que tenía una serie de prejuicios erróneos respecto a los trabajadores, lo cual llevaba a principios y técnicas también erróneas para organizar y dirigir a las instituciones, a esta postura la llamó teoría X, esta teoría supone que el ser humano tiene una aversión inherente al trabajo y que lo evitará si puede, por lo tanto deber ser presionado, dirigido y amenazado con castigos para que trabaje adecuadamente (Dunnette, 1986).

Por otra parte la teoría Y, postulada por Mc Gregor, sostiene que es posible la colaboración entre la fuerza laboral y la administración tomando en cuenta que el hombre no tiene aversión al trabajo y que si existen las condiciones adecuadas, los individuos

asumen con responsabilidad, creatividad y eficiencia las labores que tienen que desempeñar; además, en las organizaciones se han ido creando circunstancias opuestas a la naturaleza humana, ya que todo trabajador puede ejercer autocontrol y autodirección al servicio de los objetivos de su grupo, por lo tanto el principio característico de esta teoría es el de integración, con lo cual se logró un cambio en el pensamiento administrativo hacia el punto de vista de las relaciones humanas.

Las contribuciones de Mc Gregor fueron retomadas en su esencia en los 60's por Ishikawa, un ingeniero japonés practicante del Control total de Calidad, quien complementó y perfeccionó estas teorías y plantea algunas suposiciones y principios que se relacionan con la teoría de necesidades de Maslow y los planteamientos de Mc Gregor. Ishikawa señala que es un error considerar que el único estímulo para el trabajo es el dinero, ya que éste solo satisface las necesidades básicas y existen otras como son: a) la satisfacción de un trabajo bien hecho, que influye en el gozo de completar un proyecto o alcanzar una meta; b) la felicidad que proporciona el cooperar con otros y recibir su recompensa y, c) la satisfacción de trabajar en grupo, al ser miembro respetado de una industria y el trabajar por voluntad propia.

Aunado a que en los 60's Rensis y Likert proponen cambios en los principios y criterios de la organización del trabajo procurando mayor libertad y apoyo a los individuos para su desempeño, Likert, al igual que Mc Gregor e Ishikawa, resalta la importancia de la colaboración y la participación de los trabajadores en la solución de problemas y en la toma de decisiones, de tal manera que en el desarrollo de las organizaciones se busca crear condiciones que sean más acordes con la naturaleza humana, con el objeto de disminuir las

fricciones entre la organización y el individuo, por lo que el desarrollo organizacional propone que los sistemas de control se reduzcan al mínimo, buscando autodirectivas de trabajo colectivo.

## *2.2 Definición y objetivo del desarrollo organizacional*

Beckard (1973, citado en Granillo, 1991) menciona, que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Partin (1977) señala, que existen dos escuelas de pensamiento acerca del Desarrollo Organizacional (D.O.): una que considera que el D.O. es un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser a fin de funcionar en forma eficaz, y otra que ve al D.O. como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, procedimientos y programas fijados por la dirección de la empresa, donde D.O. significa todo lo que la empresa desarrolle.

Bennis (1973) menciona que el D.O. es una estrategia educativa que emplea todos los medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales.

Por otra parte Ferrer (1986) define al D.O. como "la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o que las condiciona".

Clua de la Torre (1986) define el Desarrollo Organizacional como un método, o una estrategia de intervención, que usa procesos de grupo para enfocar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de instaurar un cambio planeado. Trata de cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y prácticas, de tal modo que la organización se adapte mejor a la tecnología y al ritmo del cambio.

Según este autor los programas de D.O. se encargan de asuntos como:

- a) Desempeño de las tareas: cómo funciona el grupo, estilo de toma de decisiones, cómo se realiza en la práctica el trabajo.
- b) Relaciones interpersonales: cómo afecta el comportamiento personal y los miembros que realizan el trabajo.
- c) Relaciones intergrupos: flujo de trabajo a través de líneas funcionales, impacto de las prácticas de una unidad de trabajo sobre las otras y desempeño del sistema total.

Para Partin (1977), el Desarrollo organizacional debería comenzar en lo alto de la organización, y filtrarse hacia los niveles más bajos, sin embargo es difícil mantener el esfuerzo por un periodo largo, por lo que propone que se inicie en donde haya necesidad y oportunidad, de cualquier forma que se dé el Desarrollo organizacional cuenta con las siguientes características.

- 1) La mira está puesta en la organización total. El supuesto es que los cambios en una parte del sistema afectan directa o indirectamente a todas las partes que lo componen.
- 2) Su objetivo es el mejoramiento de la eficiencia organizacional: implica aspectos tales como la estructura organizacional, el diseño de las tareas, el clima de trabajo, los modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.
- 3) Las estrategias, metodología e intervenciones, están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas; por lo que de la psicología se aprovechan conceptos sobre la teoría de la personalidad, teoría de la consejería, dinámica de grupos, y, de la sociología se toman conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales.
- 4) Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados. El

Desarrollo Organizacional está interesado en los resultados finales de los procesos organizacionales, ya que los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma y pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

- 5) Es un esfuerzo continuo, a largo plazo. Se requiere la constante atención de una o más personas de la organización para asegurarse de que los cambios, una vez logrados continúen produciendo resultados deseados.
- 6) Se basa en valores humanos explícitos. Los valores determinan nuestras percepciones de la realidad tal como se nos presenta e influyen en la percepción de nuestros objetivos.
- 7) La tarea es asignada a una o más personas de la organización. No es necesario que la organización tenga un practicante de Desarrollo Organizacional asignado de tiempo completo, en muchos casos las funciones de D.O. las llevan a cabo miembros del personal, por lo que cada organización debe decidir cuál forma es la mejor para ella de acuerdo con sus necesidades.

Es importante que la organización considere el programa de cambio como suyo, en el que su responsabilidad es llevarlo a cabo, y que es algo sobre lo que tiene control total.



El cambio tiene que darse tanto en los grupos como en los individuos ya que se debe orientar a la organización hacia el trabajo de equipo, -el grupo es lo que vale-.

Resumiendo, todo el proceso de D.O. se esfuerza por integrar en una sola unidad eficiente a estos 4 elementos: personas, estructura, tecnología y medio ambiente para obtener un mejor desempeño organizacional, siendo este su objetivo.

### *2.3 Etapas del Desarrollo Organizacional*

El Desarrollo organizacional como proceso se compone de diferentes etapas que representan los pasos a seguir en la aplicación de un programa de D.O.; existen autores como Ferrer(1986), que mencionan una etapa de autodiagnóstico que se refiere a la detección, por parte de la empresa, de las dificultades, donde podemos decir que esta etapa representa el punto de partida; sin embargo, en este trabajo consideraremos las siguientes etapas:

1ª *Diagnóstico inicial*: en esta etapa se realizan encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales, para lo cual se hacen preguntas como ¿Qué condiciones interfieren en la eficiencia del trabajo? y ¿Qué es lo que más le agrada cambiar de la forma en que opera esta organización? (Chua de la Torre, 1986).

2ª *Retroalimentación y planeamiento de la acción*: en la que se recomienda que se organicen grupos de trabajo para analizar los datos recabados, y mediar los desacuerdos mediante la formulación de acciones específicas que lleven a cambios específicos. Para

esta etapa Lawrence (1973) recomienda, hacerse algunas preguntas como: ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio? ¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema? ¿Cuáles variables se pueden afectar más rápidamente?, las respuestas a estas preguntas nos darán la pauta para tomar acciones que pueden ser educativas o estructurales, las educativas están diseñadas para cambiar expectativas de los colaboradores, y las estructurales se refieren a modificar la organización del trabajo, la red de comunicación y la forma de incentivos y motivaciones. Es importante mencionar que cualquiera de las dos requieren de un plan específico que incluya responsables de llevarlo a cabo y también la especificación de cuándo se dará por terminada la acción.

3ª *Estructuración de equipos:* según Clua de la Torre (1986), durante todo el periodo de las reuniones de grupo, el asesor alienta a los equipos para que busquen maneras de trabajar unidos y los ayuda a establecer un sistema de comunicación abierta.

4ª Después de estructurar en equipos a los grupos pequeños, se puede intentar lo mismo entre grupos mayores compuestos de varios equipos.

## CAPITULO TRES

### **EL PSICOLOGO Y LA EMPRESA ALTA LANA**

Una vez revisados los puntos más importantes acerca de psicología industrial y el Desarrollo Organizacional podemos presentar en este capítulo cómo es que se desenvuelve el psicólogo en esta empresa, así como los antecedentes de la misma.

Cabe destacar que esta empresa no se interesaba en las aportaciones de la psicología industrial, y es en 1992 cuando, a raíz de los cambios en la dirección, surge la inquietud de contratar a un psicólogo como asistente del departamento de recursos humanos.

#### *3.1 Descripción del puesto y posibles puestos que puede ocupar un psicólogo en esta empresa*

El asistente de recursos humanos, puesto que ocupé en Alta Lana, depende directamente del jefe de personal y tiene un horario de 8:30 a 6:30 p.m. con un sueldo mensual de \$ 2,000.00.

Este puesto se encarga de:

-Elaborar nóminas

-Dar de alta o baja a los trabajadores ante el IMSS

- Realizar los trámites del SAR e INFONAVIT
  
- Reclutamiento, selección y contratación de personal
  
- Liquidaciones
  
- Trámites de Fonacot
  
- Trato con el sindicato

La empresa requiere que la persona que ocupe este puesto tenga estudios de preparatoria como mínimo y un año de experiencia en puesto similar. la capacitación para el puesto se realiza en menos de un mes. En este puesto se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo y atención intensa por periodos regulares.

Con respecto a la responsabilidad que este puesto tiene en trámites y procesos se puede decir que existen pocas posibilidades de cometer errores, en cuanto al manejo de equipos este puesto maneja equipo costoso como computadora, sumadora, fax, máquina de escribir e impresora, por lo que debe contar con una capacitación adecuada.

El puesto de asistente de personal no es el único en el que puede desenvolverse el psicólogo, por lo que en el organigrama (figura 1) que se presenta a continuación se han

sombreado los puestos que podría ocupar el psicólogo y que son la gerencia de calidad total y la jefatura de personal.

ALTA LANA, S.A.

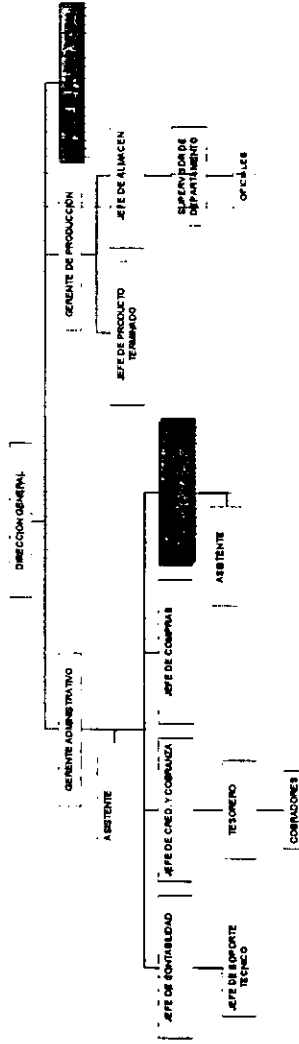


FIGURA No. 1

Esta figura muestra el organigrama de Alta Lana, los puestos resaltados en azul son aquéllos que un psicólogo podría ocupar en esta empresa.

El gerente de calidad total tiene a su cargo las siguientes funciones:

-implantar el proceso de calidad total

-calcular costos

-administrar el comedor

-administración del fondo de ahorro de los empleados

-representación de la empresa ante sedesol, comisión nacional del Agua, PEMEX, DDF Y S.T.P.S para realizar trámites y recibir inspecciones a la empresa por parte de estas instituciones.

-implementación de un programa de Desarrollo organizacional.

El jefe de personal es otro de los puestos que pudiera ocupar el psicólogo, las funciones de este puesto son:

-selección de personal

-contratación

-liquidaciones

-pensiones

- altas, bajas y cambios ante el IMSS
  
- trámites del Sistema de Ahorro para el Retiro
  
- trámites de FONACOT
  
- trato con el sindicato
  
- elaboración de nómina de personal
  
- pagos a los trabajadores
  
- organización de torneos y eventos especiales

como se puede observar en cualquiera de estos dos puestos se podría desempeñar satisfactoriamente un psicólogo, ya que ambos puestos requieren de amplios conocimientos acerca del comportamiento humano; por otra parte tiene posibilidades de realizar aportaciones a la empresa, por ejemplo en el caso del gerente de Calidad Total, que tiene como una de sus funciones principales la implementación de un programa de Desarrollo Organizacional, un psicólogo tiene los conocimientos adecuados para realizar trabajos de investigación y puede planear formas de trabajo, organizar equipos, elaborar programas de capacitación, etc. Todas estas posibilidades hacen que un psicólogo sea una persona adecuada para este puesto.



Como jefe de personal, aún cuando existen otros profesionales como licenciados en administración o licenciados en relaciones industriales, e incluso contadores, que ocupan este puesto, un psicólogo cuenta con conocimientos adecuados en selección y manejo de personal, puede elaborar programas de capacitación e incluso puede fungir como instructor, lo cual sería de gran utilidad a la empresa.

Cabe aclarar que para ocupar cualquiera de estos puestos se requieren conocimientos adicionales en cuanto a trámites de IMSS, SAR, FONACOT e INFONAVIT, así como conocimientos acerca de las gestiones ante diversas dependencias y manejo de la computadora. requisitos indispensables en ambos puestos.

Como podemos ver la empresa Alta Lana ofrece grandes posibilidades de desarrollo para el psicólogo, ya que es una empresa abierta al cambio, por lo que sería interesante conocer cómo es que funciona esta empresa.

### *3.2 La empresa Alta Lana*

ALTA LANA, S.A. DE C.V. empezó a trabajar en el año de 1949, siendo una de las primeras empresas de la colonia Industrial Vallejo. En sus inicios solo producía estambre para tejer a mano, llegaba la lana tal y como se cortaba del borrego y aquí se procesaba hasta convertirla en estambre.

En 1951 contaba con un solo turno de trabajadores; la empresa ofrecía vivienda dentro de sus instalaciones a los empleados solteros, los casados regresaban a sus casas.

En este tiempo la administración se encontraba en la misma empresa. A medida que el tiempo pasó fue aumentando la producción así como el número de empleados y se fue modernizando la maquinaria.

Actualmente Alta Lana pertenece al GRUPO ALSA, que se encuentra compuesto por las siguientes empresas: ESCORPIONS, VITTOS, PINGUIN Y EL-GLOBO, además de contar con un total de 124 obreros distribuidos en cuatro turnos.

Con respecto al proceso de producción Alta Lana cuenta con nueve departamentos: bodega de materia prima, departamento de Ateska (hilatura), bodega de hilo crudo, departamento megaflex (madejeros), laboratorio de control de calidad, departamento de platt (proceso de mezclado), departamento de tintorería, departamento de enconado final y almacén de producto terminado.

Cada uno de estos nueve departamentos tiene a su cargo una función específica e importante dentro del proceso de producción, a continuación se describe esta función:

En la bodega de materia prima se encuentra el acrílico (crisel), lana, carretes y canillas, así como el desperdicio que arroja cada uno de los departamentos, éste consiste en aquel hilo que no cubrió los requisitos de calidad como pueden ser: que la madeja tenga demasiados nudos, que el hilo no esté bien peinado, que no tenga un calibre uniforme o aquellos restos de la materia prima que ya no se pueden trabajar.

En el departamento de atexca (hilatura), la materia prima pasa primero por una máquina peinadora que se encarga de desenredarla, luego pasa a una máquina llamada mesera, la cual tiene como función adelgazar el hilo de un grosor de 5 cm a uno de 4 mm., este hilo se enreda en canillas que pasan a una máquina llamada trozil, esta maquina lo estira hasta dejar un hilo muy fino y lo enreda en canillas. Posteriormente se pasa a una conera que se encarga de enredar canilla y media en un cono, y finalmente se llenan canillas con hilo de dos cabos. Una vez terminado este proceso el hilo puede seguir dos caminos:

1. Si el hilo va a continuar con el proceso se pasa por una máquina que lo acomoda en madeja para después pasar a la bodega de hilo crudo.
2. Si el hilo se va a vender sin color (crudo) se pasa directamente al departamento de enconado final.

En el departamento megaflex se encuentran máquinas trocificadoras y madejeras que se encargan de torcer dos o más cabos, según sea necesario, de tal forma que lo convierten en un solo hilo para pasarlo a otra madeja.

El laboratorio de control de calidad se encarga de verificar que tanto la materia prima como el producto terminado cubran los requisitos de calidad: número métrico (longitud, peso, grosor), torsión (vueltas por metro), calibre (finura y resistencia), para lo cual cuenta con maquinaria especializada, así como personal capacitado para detectar cualquier anomalía en la materia.

En la bodega de hilo crudo se pesan las madejas para determinar su peso y se clasifican por compartimientos: acrílico, lana, poliéster, etc., con la finalidad de facilitar el siguiente paso que consiste en proveer a los demás departamentos de materia que se solicita a través de tarjetas.

En el departamento de platt (proceso de mezclado) se realizan las diferentes combinaciones de materia prima, por ejemplo: lana y algodón, nylon y acrílico, etc., de acuerdo a los pedidos del cliente, también se trabajan hilos de fantasía en los que varía el calibre o el color.

En el departamento de tintorería la madeja pasa por un largo proceso que es el siguiente: el hilo se sumerge en una tina que contiene suavizantes que facilitarán el lavado de impurezas y el teñido, después pasa por unas bandas que lo exprimen, se coloca en “bastones” que son colgados en la máquina teñidora y posteriormente se coloca en una máquina centrífuga que sirve para esponjar y darle cuerpo al estambre, por último, se pasa a la secadora en donde se seca completamente para pasar a enconado final.

Dentro de este departamento se encuentra el laboratorio de colorantes, el cual tiene como función preparar químicamente los colorantes para las madejas, según sea el pedido del cliente. En este proceso se realizan pruebas de color a escala con 8 grs. de hilo. Cuando el hilo no cubre el requisito de uniformidad en cuanto al tono, pueden suceder dos cosas: se vuelve a teñir en este departamento y si queda bien se manda a enconado final o se manda a la bodega como desperdicio, ya que no es recomendable que se tiña más de dos veces.

La labor del departamento de enconado final consiste en colocar hilo en conos de un determinado peso, verificarlo y empacar cada cono con su respectiva etiqueta, posteriormente se pasará el hilo al departamento de producto terminado.

El almacén de producto terminado almacena la mercancía que ya pasó por todo el proceso y que esta lista para ser entregada al cliente, así como aquella materia que no cubrió los requisitos solicitados por el cliente y que fue devuelta.

Resulta importante mencionar que en esta empresa la cantidad de desperdicio es enorme, por lo cual la empresa decidió implementar medidas tendientes a mejorar la producción y evitar así, tanto el desperdicio como las constantes devoluciones. Con este fin se propuso implementar un programa de DESARROLLO ORGANIZACIONAL, para lo cual se nombró un gerente de calidad total, mismo que tuvo algunas intervenciones en uno de los departamentos, pero que no obtuvo resultados satisfactorios, debido a esto se tomó la decisión de realizar un estudio sobre clima de trabajo, con la finalidad de detectar aquellos factores que influyen en el personal y que están afectando la producción de la empresa, además se decidió realizar un segundo estudio sobre análisis de puestos.

Para la realización de estos dos estudios a que hace referencia este reporte fue necesario partir de un marco teórico acerca del clima de trabajo y descripción de puestos, por lo que a continuación presento una breve exposición de estos temas:

### 3.3 Marco teórico

Podemos decir que el tema de clima de trabajo es uno de los más controvertidos dentro de las investigaciones en conducta organizacional ya que existen desacuerdos entre teóricos e investigadores con respecto a si existe el concepto de clima de trabajo, acerca de lo que abarca y si el clima y la satisfacción con el puesto son lo mismo.

Cold (1986) menciona, que el clima organizacional es un concepto que deben tener presente los gerentes cuando manejan la conducta organizacional. Así pues, el clima de trabajo es considerado como el grupo de características que describen a una organización y que la distinguen de otras, estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.

El clima de trabajo va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos, se experimenta en muchas unidades estructurales e impacta el desempeño organizacional. Para el empleado individual, el clima ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización. Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima de trabajo influyen en el desempeño y la satisfacción de la persona (Cold, 1986).

Según este autor cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa, por lo que se pueden identificar varias propiedades del clima organizacional:

1. **ESTRUCTURA:** se refiere a las reglas, reglamento, papeleo y restricciones de la organización.
2. **DESAFIO Y RESPONSABILIDAD:** la sensación de ser “su propio jefe”.
3. **RECOMPENSAS:** la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
4. **CALOR HUMANO Y APOYO:** es la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
5. **ACEPTACION DE RIESGOS.** la manera en que se asimilan los riesgos que implica el trabajo.
6. **TOLERANCIA PARA LOS CONFLICTOS.** el grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
7. **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:** el grado de lealtad hacia el grupo.
8. **NORMAS Y EXPECTATIVAS PARA EL DESEMPEÑO.** la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con éste.

Tratar de medir el clima de trabajo es intentar captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o departamento de ésta, esto implica solicitar a los miembros de la organización sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la

organización. El diagnóstico del clima organizacional suele efectuarse mediante el uso de cuestionarios estructurados para encuesta (Gibson, 1983). Este diagnóstico permite conocer las necesidades de capacitación que requiere la organización.

Sobre este tema Siliceo (1986) señala, que la capacitación ha tenido gran desarrollo: en el año de 1915 apareció en Estados Unidos de América un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar, conocido como el método de los cuatro pasos, que son: mostrar, decir, hacer y comprobar. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual figura un instructor que adquiere especial importancia. Hace aproximadamente doce o quince años que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento, es decir, a la capacitación (Siliceo, 1986).

En nuestro país la función educativa ha tenido gran aceptación en varios sectores de la empresa pública y privada; sin embargo, no ha tenido el desarrollo que debería tener debido a que son muy pocas las empresas que cuentan con programas permanentes de capacitación para sus empleados, a pesar de que la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 153-A menciona que: “todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.



Dos puntos básicos que destacan el concepto de capacitación son:

a) La organización debe dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Por lo tanto la capacitación es considerada como la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de la empresa.

En este capítulo revisamos el concepto de clima de trabajo y posteriormente el de capacitación, con lo cual se facilita la comprensión del primer estudio; ahora, es necesario presentar una breve introducción al segundo estudio sobre análisis de puestos.

En primer lugar es importante mencionar que toda empresa tiene la necesidad de realizar evaluaciones periódicas a su personal con la finalidad de mejorar posibles fallas; una forma de evaluación del personal es el “análisis de puestos”, entendido como “el proceso de determinación de labores, por observación, entrevistas y estudio, así como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicos de cierto puesto o empleo” (Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos, pág. 15).

El análisis de puestos tiene por objetivo lograr que las empresas administren mejor los recursos humanos, también se conoce como el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación para después continuar con estudios tendientes a mejorar la administración de salarios, calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, así como manuales de organización (Ríos y Arias, 1973).

La importancia del análisis de puestos radica en la necesidad de reclutar, seleccionar y contratar a una persona en función de un puesto y de esta manera se estará partiendo de su correcta definición y estructuración, iniciando al mismo tiempo la tecnificación de la administración de recursos humanos.

Por otra parte, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia, iniciativa, etc. Puesto que la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso (Guzmán, 1990). Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de definir los requisitos necesarios para que la persona asignada se desempeñe con éxito.

Según Arias (1973) y Guzmán (1990), el análisis de puestos puede ser útil en los siguientes casos:

1. En el reclutamiento de personal
2. En la valoración del puesto y del empleado

3. En capacitación y adiestramiento
4. En una mejor utilización de los trabajadores
5. Para mejorar la seguridad industrial
6. Para relaciones laborales y políticas para el personal
7. Como base para posteriores estudios de calificación de méritos
8. Como parte integrante de manuales de organización
9. Para posibles sistemas de incentivos
10. Para efectos de supervisión
11. Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos
12. Como parte inicial de un programa de Desarrollo Organizacional.

Como hemos visto el análisis de puestos resulta de gran utilidad para cualquier empresa debido a las muchas aplicaciones de éste, es por ello que este reporte incluye un estudio sobre clima de trabajo y otro sobre análisis de puestos, estos dos estudios se presentan en el siguiente capítulo.

## CAPITULO CUATRO

### ESTUDIOS REALIZADOS EN ALTA LANA

#### 4.1 *Clima de trabajo*

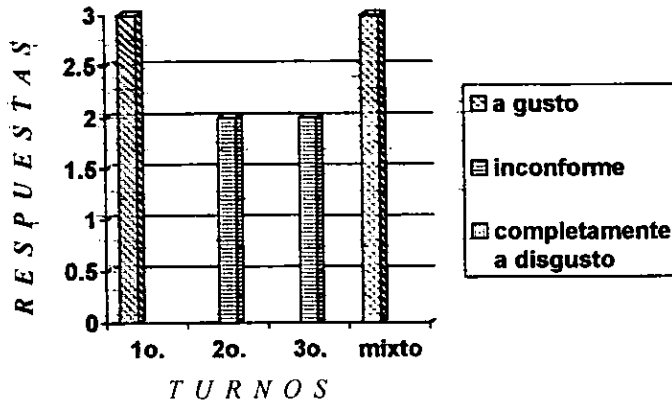
Este estudio se realizó con la finalidad de conocer el clima de trabajo de la planta para así, determinar qué medidas requería esta parte de la empresa para mejorar la calidad de los productos fabricados, para lo cual se aplicó un cuestionario a una muestra de 56 obreros distribuidos de la siguiente manera: 24 trabajaban en el primer turno, 11 en el segundo turno, 9 en el tercer turno y 9 en el turno mixto. El cuestionario se aplicó en el lugar de trabajo de cada obrero debido a que no se puede parar la producción, este cuestionario constó de 5 áreas: objetivos de la empresa, relación con el jefe, comunicación, metas y capacitación.

El estudio se dividió en cuatro etapas; en la primera se diseñó el cuestionario sobre clima de trabajo y se hicieron las correcciones del mismo por parte del jefe de personal, gerente de calidad total y gerente de producción. En la segunda se aplicaron los cuestionarios. En la tercer etapa evalué y analicé los resultados y en la última etapa elaboré dos programas de capacitación: “Comunicación eficaz en el trabajo” y “Asertividad”.

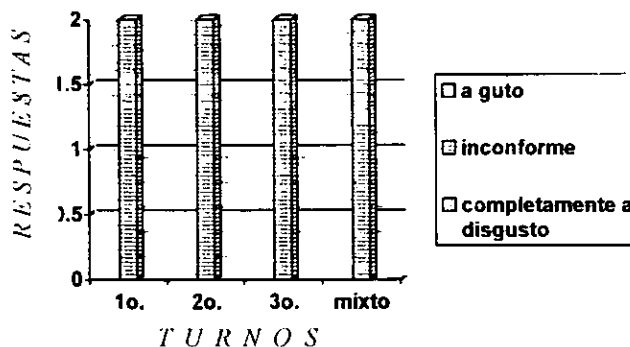
Con el fin de facilitar la evaluación de resultados se asignó un valor a cada respuesta de los obreros, de tal manera que las respuestas marcadas con el número 1 corresponden a aquellas en las cuales los trabajadores están completamente a disgusto, las respuestas con 2

se consideraron como representativas de inconformidad y las marcadas con el número 3 corresponden a las áreas en las que están a gusto los trabajadores debido a que no tienen ningún problema.

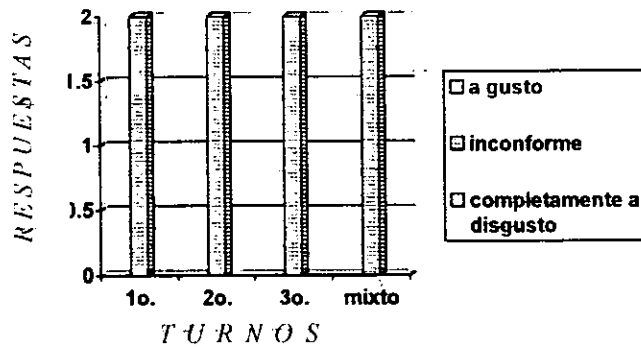
A continuación se presentan 5 gráficas que muestran los resultados por área.



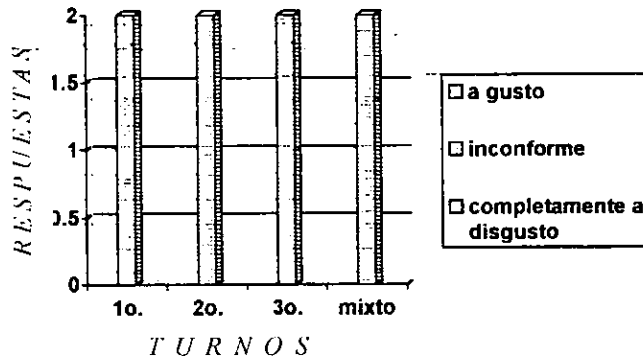
GRAFICA 1: Como podemos observar en esta gráfica, los trabajadores tanto del primer turno como los del turno mixto se encuentran a gusto en el área de objetivos de la empresa, mientras que en el segundo y tercer turno existe inconformidad.



GRAFICA 2: muestra los resultados del área de relación con el jefe, los cuales indican que en todos los turnos existe inconformidad por parte de los obreros con respecto a la forma de actuar de su jefe inmediato debido a la falta de información acerca de los resultados que se esperan de su trabajo, no se aprovechan los errores para orientarlos, no siempre se les proporciona toda la información que requieren para realizar el trabajo y mencionaron que solo en algunas ocasiones se les informa acerca de la evaluación de su trabajo.

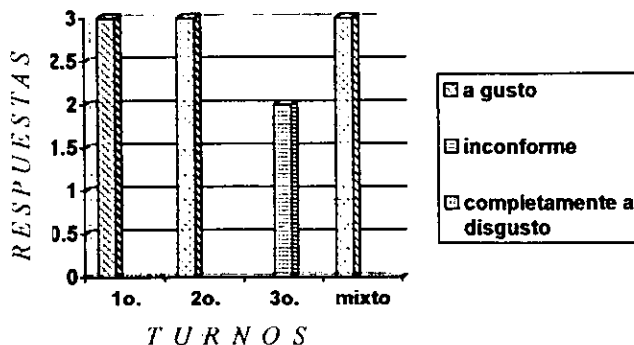


GRAFIA 3: en esta gráfica podemos apreciar que en los cuatro turnos existe ~~inconformidad por parte de los trabajadores en el área de comunicación, en esta área se~~ evaluó la comunicación entre compañeros de departamento así como la comunicación en el jefe. ~~Por otra parte también se les preguntó acerca del respeto a sus opiniones y si se~~ tomaban en cuenta sus aportaciones para resolver los problemas existentes.



GRAFICA 4: en esta gráfica se muestra inconformidad con respecto al área llamada metas, en la cual se incluyeron preguntas acerca de si el trabajo que desempeñaban los obreros le agradaba, acerca de si los productos que les proporcionan otros departamentos son de buena calidad y también se les preguntó si los departamentos con los que se relacionan se quejaban de ellos.





GRAFICA 5: como podemos observar en esta gráfica los trabajadores se muestran a gusto con la capacitación que se les brinda para desempeñar su trabajo en el primero, segundo y turno mixto, sin embargo los trabajadores del tercer turno no se encuentran conformes con la capacitación, ya que mencionan que no se les proporciona y les agradaría tomar algún tipo de curso para mejorar en el trabajo.

Las gráficas presentadas anteriormente nos muestran que en tres áreas: relación con el jefe, comunicación y metas existe inconformidad por parte de los trabajadores, por otra parte si convertimos a porcentajes los resultados del área de objetivos de la empresa y el área de capacitación se observa que el 67% de la empresa se encuentra a gusto en estas áreas mientras que el 33% se encuentra inconforme. Como se pudo observar en las áreas

que mejor se sienten los trabajadores fueron objetivos de la empresa y capacitación y en las otras se encuentran inconformes.

Podemos concluir que el clima de trabajo que presentó esta empresa es un clima de inconformidad en general, en donde, si bien es cierto que los trabajadores no se mostraron completamente a disgusto, si desean mejorar en todas las áreas.

Tomando en cuenta estos resultados se consideró pertinente implementar cursos de capacitación, dirigidos inicialmente a los supervisores con la finalidad de desarrollar en ellos habilidades de comunicación asertiva que les permita mejorar su eficiencia en el trabajo, así como su relación con los trabajadores. Estos cursos se implementarán posteriormente a los obreros con los mismos objetivos.

El primer programa llamado “comunicación eficaz en el trabajo” pretende desarrollar en los participantes habilidades de comunicación, para lo cual se dividió el curso en siete sesiones de aproximadamente dos horas cada una. En este curso se les dará información acerca de la definición de comunicación, los elementos de la comunicación, así como las barreras que se presentan en la comunicación. El curso contempla dinámicas en las cuales los participantes representarán situaciones conflictivas que se les presentan en sus labores diarias y posteriormente las analizarán en base a los temas vistos; estas actividades tienen el objetivo de lograr una retroalimentación que les permita mejorar su comunicación.

En cuanto al segundo estudio éste tiene el objetivo de desarrollar habilidades que les permitan lograr una comunicación asertiva. El curso se dividió en cinco sesiones de aproximadamente dos horas cada una y contiene temas relacionados con la asertividad, requisitos indispensables para una comunicación asertiva, así como dinámicas en las cuales se analizarán problemas y la forma de darles solución a través de una comunicación asertiva.

A continuación presento los dos programas de capacitación: “Comunicación en el trabajo” y “Asertividad”.

## COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO

- ◆ **OBJETIVO GENERAL:** Los participantes desarrollarán habilidades de comunicación que les permitan mejorar su eficiencia en el trabajo.

### *SESION 1*

*Objetivo específico 1:* La expositora dará a conocer el objetivo general a alcanzar y los temas por trabajar.

*Actividades de los participantes:* Los participantes escucharán la presentación y podrán exponer sus dudas.

*Materiales:* Pizarrón y marcadores

*Escenario:* Sala de juntas

*Objetivo específico 2:* Presentación de los participantes y expositora mediante la dinámica “preséntame a tu compañero”.

*Actividades de la expositora:* Explicará en qué consiste la dinámica, así como el momento de inicio. La dinámica consiste en que los participantes deben formar parejas, la expositora se incluirá con ellos para formarlas y les dará las siguientes instrucciones: “van a presentarse con su compañero y se van a entrevistar. Pueden preguntarse acerca de sus

gustos, pasatiempos, dónde vive, etc.”. Cuando todos hayamos terminado cada una de ustedes presentará a su compañero ante todos, de tal forma que nos conozcamos.

*Actividades de los participantes:* Después de escuchar las instrucciones y haber sido aclaradas sus dudas sobre la dinámica, se entrevistarán por parejas en un tiempo de 10 minutos máximo, tiempo que emplearán en comentar datos personales. Al término de éste presentarán a su compañero ante el grupo.

*Escenario:* Sala de juntas

*Objetivo específico 3:* Los participantes conocerán la importancia de la comunicación.

*Actividades de la expositora:* Dará a conocer la definición y la importancia de la comunicación en el trabajo.

*Actividades de los participantes:* Los participantes darán a conocer su opinión verbalmente acerca del tema expuesto.

*Materiales:* Esquema de la comunicación, pizarrón y marcadores.

*Escenario:* Sala de juntas

*Objetivo específico 4:* Los participantes expondrán verbalmente sus expectativas sobre el curso.

*Actividades de la expositora:* Entregará a cada uno de los participantes una hoja y un lápiz para que anoten sus expectativas sobre el curso.

*Actividades de los participantes:* De forma individual, anotarán sus expectativas sobre el curso y las expondrán ante el grupo.

*Materiales:* Hojas y lápices

*Escenario:* Sala de juntas

## SESION 2

*Objetivo específico 4.1:* Los participantes conocerán en qué consiste el contenido de la comunicación y sus principales funciones.

*Actividades de la expositora:* Explicará ampliamente en que consiste tres aspectos que configuran el contenido de la comunicación, así como las funciones de la misma.

*Actividades de los participantes:* Se dividirán en dos equipos y cada equipo escenificará un problema que se presenta dentro de su trabajo. Identificarán el contenido de la comunicación y su función.

*Material:* Pizarrón y marcadores

*Escenario:* Sala de juntas

### SESION 3

**Objetivo específico 5:** Los participantes conocerán e identificarán cada una de las barreras de la comunicación (semánticas, psicológicas y administrativas).

*Actividades de la expositora:* La expositora preguntará a los participantes qué entienden por barreras de la comunicación y posteriormente dará una exposición en la que ampliará los comentarios del grupo.

*Actividades de los participantes:* Los participantes darán sus opiniones acerca de lo que consideran son las barreras de la comunicación. Posteriormente escucharán la exposición y manifestarán sus dudas.

*Evaluación:* Al finalizar la sesión se evaluará a los participantes mediante un cuestionario de 15 preguntas.

*Materiales:* Láminas, pizarrón, marcadores, cuestionarios, lápices.

*Escenario:* Sala de juntas

## SESION 4

Objetivo específico 6: Los participantes conocerán las características que deben poseer tanto el emisor como el receptor para superar las barreras de la comunicación.

*Actividades de la expositora:* Explicará las características del emisor, así como las del receptor, mismas que facilitan la superación de las barreras.

*Actividades de los participantes:* Los participantes retomarán la escenificación de la sesión 2, identificando las cualidades que hicieron falta al receptor y al emisor y las expondrán ante el grupo.

*Evaluación:* En base al análisis que se haga de la escenificación se realizará la evaluación.

*Escenario:* Sala de juntas

## SESION 5

Objetivo específico 7: Los participantes aplicarán los conocimientos adquiridos en las sesiones anteriores.

*Actividades de la expositora:* Organizará la escenificación por parejas, de situaciones conflictivas que se presentan en el trabajo, dando retroalimentación.



*Actividades de los participantes:* Escenificarán por parejas, una situación conflictiva en la que intentarán superar las barreras que se presentan durante el conflicto, aplicando los conocimientos adquiridos en el curso.

*Materiales:* Láminas, pizarrón y marcadores

*Evaluación:* Se realizará en base a las observaciones individuales realizadas por la expositora durante la sesión. Las observaciones se basarán en los siguientes criterios: expresión corporal, tono, vocabulario empleado, empatía, características que presenta cada persona como receptor y como emisor.

## SESION 6

**Objetivo específico 8:** Los participantes reflexionarán y aplicarán los conocimientos adquiridos en la solución de problemas de su trabajo.

*Actividades de la expositora:* La expositora organizará un seminario y dirigirá las participaciones del grupo. El seminario estará encaminado a abordar los siguientes temas: ¿Se considera eficaz al comunicarse, por qué?, ¿Cuál es la importancia de la comunicación dentro de mi puesto?, ¿Cómo puedo superar las barreras que presento al comunicarme?.

*Actividades de los participantes:* Los participantes darán sus opiniones acerca de las preguntas planteadas durante la sesión, así como sus dudas.

*Materiales:* Pizarrón y marcadores

*Evaluación:* Se realizará en base a sus participaciones

*Escenario:* Sala de juntas

## SESION 7

*Objetivo específico 9:* Los participantes realizarán una evaluación del curso

Actividades de la expositora: Solicitará a los participantes que expongan su evaluación del curso

Actividades de los participantes: Expondrán su opinión acerca del curso

Escenario: Sala de juntas.

## **ASERTIVIDAD**

- ◆ **OBJETIVO GENERAL:** Los participantes desarrollarán habilidades que les permitan comunicarse asertivamente.

### **SESION 1**

**Objetivo-especifico:** Los participantes conocerán los temas a tratar en el curso.

*Actividades de la expositora:* La expositora presentará el objetivo y temas a tratar a lo largo de este curso y después dirigirá una dinámica llamada "teléfono descompuesto". Esta consiste en dar un mensaje a una persona, la cual tiene que transmitir a otra y así sucesivamente, de tal manera que cuando el mensaje llega a la última persona su contenido pudo quedar totalmente distorsionado.

*Actividades de los participantes:* Realizarán comentarios generales acerca de los temas a tratar, así como su relación con el curso anterior, además participarán en la dinámica.

*Materiales:* Pizarrón y marcadores.

*Escenario:* Sala de juntas

## SESION 2

**Objetivo específico:** Los participantes conocerán la definición e importancia de la Asertividad, así como los requisitos necesarios que debe poseer una persona asertiva.

*Actividades de la expositora:* Explicará detalladamente el significado e importancia de la Asertividad en el ámbito laboral, así como los requisitos indispensables para alcanzarla. Posteriormente escenificará un caso (conflicto) que se puede presentar en la organización.

*Actividades de los participantes:* Tomarán nota de la exposición y elaborarán un resumen de máximo una cuartilla en el que podrán realizar comentarios sobre la escenificación, detectando las fallas cometidas en la comunicación y dando posibles soluciones, partiendo de una conducta asertiva.

*Materiales:* Láminas, hojas y lápices.

*Evaluación:* Se realizará en base al resumen elaborado y a las participaciones.

*Escenario:* Sala de juntas.

## SESION 3

**Objetivo específico:** Los participantes conocerán la aplicación de la Asertividad dentro de la comunicación.

*Actividades de la expositora:* Escenificará dos situaciones donde se presente la comunicación asertiva.

*Actividades de los participantes:* Identificarán los requisitos asertivos que facilitaron la comunicación en los casos ejemplificados.

*Materiales:* Pizarrón y marcadores.

*Evaluación:* Se realizará en base a la participaciones y comentarios dentro de la sesión.

*Escenario:* Sala de juntas.

## SESION 4

**Objetivo específico:** Los participantes ejemplificarán situaciones conflictivas en donde se emplee una comunicación asertiva.

*Actividades de la expositora:* Organizará a los participantes en parejas para que cada una de ellas realice una escenificación de una situación conflictiva. Al final de cada una de ellas tanto la expositora como los participantes darán una retroalimentación.

*Actividades de los participantes:* Formarán parejas para escenificar una situación conflictiva en donde aplicarán la comunicación asertiva.

*Evaluación:* Se realizará en base a la escenificación y comentarios de cada uno.

*Escenario:* Sala de juntas.

## SESION 5

**Objetivo específico:** La expositora organizará una dinámica para cerrar el curso.

*Actividades de la expositora:* Mediante la dinámica “gente con gente” dará por concluido el curso. La dinámica consiste en poner dos filas paralelas, de tal forma que queden por parejas y frente a frente. El instructor dará las siguientes indicaciones: “cuando yo diga mano con mano, unirán sus manos, lo mismo cuando yo diga pie con pie, codo con codo, etc., cuando mencione “gente con gente” tendrán que cambiar rápidamente de pareja y quien quede solo pasará a dar las instrucciones.

*Actividades de los participantes:* Escucharán atentamente las indicaciones para participar en la dinámica.

*Escenario:* Sala de juntas.

#### 4.2 Descripción de puestos

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio sobre clima de trabajo en donde se observó un clima de inconformidad en todas las áreas se decidió implementar los dos programas de capacitación que ya se presentaron y posteriormente realizar otro estudio sobre descripción de puestos, éste con la finalidad de mejorar la administración de personal, donde se defina claramente las responsabilidades de cada uno de los puestos y evitar así las confusiones en cuanto a quién es responsable de realizar "X" tarea.

Para realizar este estudio se utilizó un método mixto, es decir se aplicó un cuestionario al trabajador, uno a su jefe inmediato y se realizó una entrevista a cada uno de los trabajadores que ocupan los 45 puestos de este estudio (anexo 1) tanto de la planta como del personal administrativo.

El cuestionario para el trabajador (anexo 2) se compuso de las siguientes partes:

- 1) **Generales:** se proporciona información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones.
- 2) **Descripción analítica:** el trabajador describe las funciones que realiza en el puesto en forma pormenorizada.
- 3) **Descripción genérica:** el trabajador realiza una descripción a grandes rasgos de su actividad.

4) **Requerimientos:** en esta sección se piden los datos específicos acerca del trabajo.

En cuanto al cuestionario para el jefe inmediato éste contiene preguntas acerca de la experiencia, capacitación, responsabilidad, tanto en la dirección de personas como en trámites y procesos, condiciones de trabajo, ambiente y tipos de riesgos (anexo 3).

Una vez que se me autorizó para aplicar los cuestionarios me dirigí al supervisor del segundo turno y él me mandó a cada uno de los trabajadores que se encontraban disponibles, cuidando que el proceso de producción no se obstaculizara, debido a esto el número de entrevistados por sesión fue variable.

Para aplicar el cuestionario y entrevista a los empleados administrativos hice cita con el jefe de cada departamento a fin de que autorizara la aplicación.

El cuestionario para el jefe inmediato lo entregué a cada uno de los jefes y lo recogí al día siguiente.

El procedimiento llevado a cabo en este estudio se dividió en 4 etapas:

**Etapas:**  
Etapa 1: elaboración de los cuestionarios.

Etapa 2: aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Etapa 3: Elaboración de descripción de puestos y perfil del puesto (anexo 4)



Etapa 4: resultados y conclusiones.

## RESULTADOS

De acuerdo con los datos recabados con el cuestionario para el trabajador y el cuestionario para el jefe inmediato, se elaboraron las descripciones de los puestos; la entrevista realizada a cada trabajador sirvió para verificar los datos de ambos cuestionarios.

Las descripciones de puestos aparecen en el siguiente orden: primero aparecen las descripciones de los puestos administrativos y después las de los puestos de producción, en este reporte solo se presentan 2 de las 45 descripciones elaboradas, 1 de administrativos y 1 de producción (anexo 5).

Después de cada descripción se encuentra el perfil del puesto, éste contiene los siguientes datos: nombre del puesto, edad de la persona que ocupará el puesto, sexo, estado civil deseable, rasgos físicos deseables, características psicológicas, nombre de la persona entrevistada, antigüedad en el puesto, modificaciones, nombre de la persona que revisó el perfil nombre de la persona que lo aprobó y fecha.

Los datos que nos proporcionan la descripción y el perfil del puesto sirven de base para un adecuado reclutamiento, selección y capacitación del personal, con lo cual se cubre el objetivo de este estudio.

## **EVALUACION CRITICA**

El trabajo como auxiliar de recursos humanos es agradable porque se convive con toda la gente, sin embargo, debido a que en esta empresa no se cuenta con un departamento de personal actualizado el trabajo se vuelve rutinario.

Desde el punto de vista de la institución, cumplí con mis funciones como ellos esperaban ya que con mi colaboración se pudieron diseñar los dos estudios. Cabe destacar que éstos tuvieron limitaciones en cuanto al diseño y metodología debido a que fueron sometidos a revisión por parte del gerente de calidad total y jefe de personal, fueron corregidos en su estructura diseñando las preguntas en base a sus criterios, por otra parte el cuestionario para clima de trabajo se recortó debido al poco tiempo disponible para su aplicación, no se contó con un lugar específico para la aplicación de cuestionarios y entrevistas, debido a que el proceso de producción no se puede interrumpir se entrevistó a los trabajadores en su lugar de trabajo, donde muchas veces el ruido distrajo la atención, en otras la labor del trabajador, así como la temperatura elevada representaron variables que no se pudieron controlar.

Por otra parte la selección de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario y la entrevista la realizó el supervisor el cual tomó en cuenta aquellos que no estuvieran ocupados con el fin de no distraer la producción.

Cabe mencionar que algunos de los trabajadores de la planta no saben leer ni escribir por lo que fue necesario tratarlos con especial empeño, brindándoles confianza y

amabilidad por lo que me ofrecí a llenar sus cuestionarios, a fin de disminuir su incomodidad.

Por otra parte las políticas de la empresa han provocado que el personal se agrupe en grupos contrarios que discuten y chocan constantemente, por este motivo los trabajadores se cuidan mucho de los demás, ya que se suele “hablar a espaldas”, según mencionaron en la entrevista, por lo tanto algunos de ellos no querían colaborar por temor a represalias, otros mostraban timidez y algunos agresión y hostilidad o desagrado al colaborar porque así se les ordenó.

Considero que este trabajo puede ser útil a la empresa para que realice otros estudios en su nueva planta, en donde sería recomendable un estudio inicial, así como una capacitación en comunicación y asertividad, tomando como base los programas que se diseñaron en este trabajo.

Considero que un punto muy importante, como lo mencionan los autores del Desarrollo organizacional es que se involucre a la gerencia en el programa, se interese y participe, para así implicar a todos los gerentes, con lo que se lograría una mejor aceptación de este tipo de estudios, ya que todo el personal estaría enterado del objetivo de las intervenciones y no solo algunos cuantos como en el caso de Alta Lana, en donde no todos los gerentes estaban de acuerdo con la utilidad de los estudios y por lo tanto no querían colaborar.

Resulta necesaria también una mayor difusión de la información, en donde una campaña acerca del D.O. y sus beneficios sería de gran utilidad antes de iniciar cualquier intervención, posteriormente se deben realizar juntas con los gerentes para informar y recibir opiniones, de esta manera se toman en cuenta sus puntos de vista y se logra interesarlos en la materia, este también es un aspecto para el cual el psicólogo esta preparado, puesto que su formación le permite diseñar programas de difusión y capacitación , de igual manera está preparado para establecer contacto con las personas puesto que cuenta con un entrenamiento en comunicación. Por otra parte se requiere de habilidades que deben desarrollarse siempre que se trabaje en el campo de la psicología industrial, ya que en su mayoría las empresas no saben cómo la psicología les puede ayudar, por lo que la desinformación es un enemigo del psicólogo industrial.

## CONCLUSIONES

Una de las bases del D.O. es planificar las acciones a realizar para el mejoramiento de la empresa, en esta etapa de diagnóstico inicial se encontraba la empresa Alta Lana, por lo cual se decidió realizar este diagnóstico en base a un estudio sobre clima de trabajo, inicialmente, y posteriormente se decidió realizar un segundo estudio sobre descripción de puestos.

En Alta Lana el programa de D.O. se empezó con la difusión del mismo a nivel de las gerencias y posteriormente se difundió la información mediante la realización del estudio sobre clima de trabajo, tanto en la planta como en las oficinas, dando a conocer a todos los empleados que la empresa estaba interesada en el mejoramiento y que para ello se requería conocer el clima de trabajo.

Los resultados mostraron que los trabajadores y empleados de Alta Lana se encontraban a disgusto en casi todas las áreas y que entre grupos existía apatía y rechazo, lo cual creaba un ambiente de inconformidad, además la comunicación entre supervisores y trabajadores se encontraba muy deteriorada, por lo que propuse la elaboración de dos programas de capacitación, mismos que se implementarán en otra etapa del programa. Estos cursos se dirigirán inicialmente a los supervisores y posteriormente a los trabajadores, ya que considero necesario fomentar un cambio en los supervisores que facilite la comunicación.

En esta experiencia pude observar que los trabajadores están dispuestos a colaborar con la empresa y que solo se requiere el deseo y la disposición para escucharlos, brindándoles confianza y amabilidad para recoger sus observaciones, que son muy valiosas para el mejoramiento de la empresa y como lo menciona el D.O., los seres humanos requieren de un ambiente grato en donde la recompensa buscada no es solo el dinero, sino también la satisfacción de concluir un trabajo bien hecho, reconocimiento de sus logros y el saberse integrantes de un equipo de trabajo que valora sus esfuerzos.

Este estudio ayudó a dejar claro que en Alta Lana no se les daba este valor a los trabajadores, que no se les escuchaba y no se tomaban en cuenta sus opiniones, todo esto representa los puntos a trabajar en el programa de desarrollo organizacional.

Los resultados obtenidos en este estudio coinciden con los obtenidos por Gatica y Huitrón (1977), quienes reportan que las mujeres se encuentran más satisfechas que los hombres en su trabajo, que la escolaridad no influye en la forma de percibir el clima y que a mayor edad y mayor antigüedad, la gente tiene una mejor percepción del clima. Pacheco (1972), encontró diferentes problemas que afectaban el funcionamiento de la empresa y los trabajadores entre los que destacan la falta de comunicación, diferencia de lenguaje e insatisfacción en el trabajo. Por otra parte en el estudio realizado por Aguilar (1995) los empleados se mostraron desconfiados a contestar los cuestionarios por temor a las represalias, sin embargo después de un tiempo se interesaron en las estrategias, se mejoró la comunicación y se logró una mejor relación jefe-subordinado.

Cabe mencionar que en el estudio realizado por Morales y Flores (1992) se encontró que en esa empresa los empleados se encontraban a gusto con su trabajo, pues reportaron tener una buena comunicación con su jefe directo, se les tomaba en cuenta su opinión, existe buena comunicación entre compañeros, así como cooperación entre departamentos, también reportaron que en general se encuentran a gusto con su trabajo y sueldo actual, además consideran a su jefe como un apoyo.

Como se puede observar en este estudio quedó de manifiesto que cuando el clima de trabajo es agradable la empresa y los trabajadores marchan muy bien.

En cuanto al segundo estudio de este reporte sobre descripción de puestos se manifestó que a través de los años se habían distribuido las tareas y responsabilidades como mejor parecía a los supervisores, por lo cual no existe una clara delimitación de funciones, provocando conflictos entre los empleados. Este es otro punto muy importante a combatir, ya que se debe realizar una redistribución de labores a fin de evitar confusiones y mejorar el proceso de producción, con lo cual se evitaría gran parte del desperdicio que tiene actualmente Alta Lana.

Es importante mencionar que, de acuerdo con mi puesto en esta empresa fue necesario contar con la aprobación del gerente de personal y gerente de calidad total para la elaboración e implementación de los estudios, por lo cual presentan algunas deficiencias en cuanto a la metodología, sin embargo considero que el principal obstáculo para la realización de estos estudios lo representó mi edad y hecho de ser mujer ya que en muchas ocasiones los gerentes, supervisores y trabajadores se resistían a colaborar conmigo. Esto

representó todo un reto y considero que este tipo de estudios debería realizarse frecuentemente en todas las empresas, ya que resultan beneficiosos puesto que proporcionan datos valiosos para la empresa, de igual manera permiten un acercamiento con los empleados, mismo que les brinda la oportunidad de ser escuchados y tomar en cuenta sus opiniones.

Otra parte importante de la realización de estos estudios es la oportunidad para el psicólogo de realizar investigaciones en la industria, al mismo tiempo que promueva la psicología industrial, ya que la única forma de lograr el reconocimiento de las empresas al trabajo del psicólogo es precisamente aplicando estos conocimientos y demostrando su utilidad, esto corresponde directamente a nosotros los psicólogos, somos nosotros lo que, a base de trabajo podemos abrir las puertas y lograr un reconocimiento en la industria, donde el campo de acción es muy amplio y se encuentra descuidado. Considero que además de difundir la psicología industrial, el psicólogo tiene un gran campo desarrollo en esta área, en donde hay mucho que hacer y puede alcanzar puestos a nivel de gerencia, esto por sí mismo representa un estímulo.

Asimismo nuestra formación nos proporcionó herramientas de investigación que resultan muy valiosas en este campo, así como la habilidad de comunicarnos y relacionarnos, además los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera representaron la base para la realización de estos estudios, no obstante siempre hay algo nuevo que aprender todos los días y es por ello que como psicólogos tenemos la obligación de actualizarnos.



**BIBLIOGRAFIA**

- AGILAR, C. (1995). El Diagnóstico de clima organizacional en una institución privada de educación superior y la forma de intervención para modificarlo. UNAM.
- ARIAS, F. (1973). Administración de recursos humanos, México: Editorial Trillas.
- BASS, B. (1972). Sicología de las organizaciones, México, Editorial Continental, S.A.
- BENNIS, C. (1973)., Desarrollo organizacional "su naturaleza, sus orígenes y perspectivas"  
México, Editorial Interamericana.
- CLUA DE LA TORRE, (1986). El desarrollo organizacional como estrategia de productividad, México, Editorial Trillas.
- COL, D. (1986). Psicología de las organizaciones. Barcelona, Editorial Herder.
- DAVIS, D. (1982). La psicología y el trabajo. México, Editorial C.E.C.S.A
- DUNNETTE Y KIRCHNER, W. (1986). Psicología industrial, México, Editorial Trillas.
- FERRER, L. (1986). Guía práctica de desarrollo organizacional, México, Editorial Trillas.

GATRICA, A. Y HUITRON, R. (1997). Influencia del clima laboral en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez", UNAM.

GIBSON, D. (1983). Organizaciones, conducta, proceso, México, Editorial Interamericana.

Granillo, E. (1991). Taller de formación para la elaboración de escritos, tesinas, "El papel del psicólogo en las instituciones", ENEP Iztacala.

GUZMAN, R. (1990). Administración de personal, México, Editorial Limusa.

JIMENEZ, C. (1976). El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial, México, Editorial Trillas.

KIRCHNER, M. Y DUNNETTE, M. (1986). Psicología industrial, México, Editorial -- Trillas, 11ª reimpresión.

LAWRENCE, P. (1973). Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción, México, - Editorial Fondo Educativo Interamericano.

Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos, Temas de administración Centro regional de ayuda técnica, México, Editorial Trillas, 1972 Tr. Guillermo A. Fernández de Lara.

MORALES, G. Y FLORES, M. (1992). Diagnóstico del clima organizacional. UNAM.

PACHECO, D. (1992). Diagnóstico de clima organizacional en una industria automotriz,  
ENEP-Zaragoza.

PARTIN, J. (1977). Desarrollo organizacional: una perspectiva, México, Editorial Trillas.

RIOS, A. Y ARIAS, f. (1973). Administración de recursos humanos, México, Editorial  
Trillas.

RIVERA, R. (1973). Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal  
México, Editorial Prentice-Hall.

SILICEO, A. (1986). Capacitación y desarrollo de personal, México, Editorial Limusa.

TANNENBAUM, A. (1972). Psicología de la organización laboral, México, Compañía -  
Editorial Continental, S.A.

**ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **LISTA DE PUESTOS ENTREVISTADOS**

<b>PUESTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
1. - GERENTE DE CALIDAD TOTAL	CALIDAD TOTAL
2. - CONTRALOR	CONTRALORIA
3. - GERENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS
4. - PROGRAMADOR ANALISTA	SISTEMAS
5. - GERENTE DE CRED. Y COBRANZA	CREDITO Y COBRANZA
6. - GERENTE DE COMPRAS	COMPRAS
7. - JEFE DE NUEVOS DESARROLLOS	NUEVOS DESARROLLOS
8. - AUX. DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS
9. - <u>AUXILIAR CONTABLE</u>	TESORERIA
10. - SECRETARIA	DIRECCION GENERAL
11. - CHOFER Y MENSAJERO	DIR. ADMINISTRATIVA.
<b>PUESTOS DE PRODUCCION</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
12. - JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CONTROL DE CALI DAD-
13. - AYUDANTE DE CONTROL DE CALIDAD	CONTROL DE CALI- DAD
14. - SUPERVISOR	SUPERVISION
15. - INTENDENCIA	LIMPIEZA
16. - AYUDANTE GENERAL	LIMPIEZA
17. - MECANICO	MANTENIMIENTO
18. - OPERADOR DE JUNGET	MEGAFLEX
19. - OPERADOR DE CATALANA	CARDAS

20. - MADEJERO	MISA
21. - OPERADOR DE GUILLS	ATEXCA
22. - TROÇILERO	ATEXCA
23. - TORCEDOR	PLATT
24. - CONERO	PLATT
25. - AYUDANTE DE TROCILES	PLATT
26. - REUNIDOR	PLATT
27. - AYUDANTE GENERAL	PLATT
28. - MADEJERO	PLATT
29. - OFICIAL DE CARDADO, PEINADO Y MEZCLADO	PLATT
30. - LABORATORISTA	TINTORERIA
31. - SUPERVISOR DE DEPARTAMENTO	TINTORERIA
32. - AUX. DE DEPARTAMENTO	TINTORERIA
33. - AYUDANTE DE TINA	TINTORERIA
34. - ENFUNDADOR DE MADEJAS	TINTORERIA
35. - OFICIAL DE SECADOR	TINTORERIA
36. - OFICIAL DE VAPORIZADOR	TINTORERIA
37. - AYUDANTE DE CENTRIFUGADO	TINTORERIA
38. - AYUDANTE GENERAL	TINTORERIA
39. - OFICIAL DE MESETA	TINTORERIA
40. - JEFE DE AREA	ENCONADO FINAL
41. - EMPACADORA	ENCONADO FINAL
42. - CONERO	ENCONADO FINAL
43. - JEFE DE AMACEN	PROD. TERMINADO
44. - JEFE DE ALMACEN	ALMACEN
45. - ENCARGADO DE ALMACEN DE REFACCIONES	ALMACEN

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO PARA EVALUACION Y DESCRIPCION DE PUESTOS

ESTIMADO TRABAJADOR: EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE CONOCER LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO Y COMO SE INTERRELACIONA EN LAS DISTINTAS AREAS DE LA EMPRESA.

I.- EL NOMBRE DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ UBICACIÓN \_\_\_\_\_

II.- NOMBRE DEL TRABAJADOR \_\_\_\_\_

III.- ¿CUÁL ES EL TÍTULO OFICIAL DE SU PUESTO?

¿CUÁL ES EL TÍTULO FUNCIONAL DE SU PUESTO?

¿CUÁNTO GANA ACTUALMENTE?

¿CUÁL ES SU HORARIO DE TRABAJO?

IV.- DESCRIBA CUIDADOSAMENTE LAS FUNCIONES O TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO. SOLO LAS TAREAS ACTUALES, ORDINARIAS O NORMALES QUE USTED REALIZA. INDIQUE EL TIEMPO EN HORAS QUE DEDICA A CADA UNA DE ELLAS.

DESCRIPCION DE FUNCIONES O TAREAS	TIEMPO


V.-SEÑALE QUE PUESTOS SUPERVISA DIRECTAMENTE

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	CANTIDAD

VI.-¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LA MAQUINA QUE UTILIZA?

¿CUÁNTO TIEMPO LA UTILIZA?

VII.- ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO?

VIII.- SEÑALE LOS NOMBRES DE COMPAÑEROS QUE REALICEN LABORES SIMILARES A LA SUYA:

---

IX.- ¿EN QUÉ FORMA RECIBE INSTRUCCIONES?

- A) RECIBO INSTRUCCIONES GENERALES
- B) RECIBO INSTRUCCIONES DETALLADAS
- C) USO MI CRITERIO, SUJETO A APROBACION

¿EN QUE FORMA ES REVISADO SU TRABAJO?

- A) SUPERFICIALMENTE



B) DE MANERA MINUCIOSA

C) SOLO EN ALGUNOS ASPECTOS

DE ACUERSO CON SU OPINION. CUALES SON LAS HABILIDADES QUE DEBE POSEER LA PERSONA QUE OCUPE ESTE PUESTO

SI DESEA HACER ALGUNAS OBSERVACIONES, ANOTELAS EN LOS SIGUIENTES RENGLONES:

---

---

MEXICO, D.F. A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

## ANEJO 3

### CUETIONARIO PARA EL JEFE INMEDIATO

#### REQUERIMIENTOS

##### ¿QUÉ ESCOLARIDAD REQUIERE EL PUESTO?

- PRIMARIA
- SECUNDARIA
- BACHILLERATO O VOCACIONAL
- CARRERA TECNICA O COMERCIAL
- PROFESIONAL: ESPECIFICAR
- POSGRADO, ESPECIFICAR

##### EXPERIENCIA

- NECESARIA
- DESEABLE
- NO NECESARIA

##### EN CASO DE SER NECESARIA:

- EN PUESTO SIMILAR
- EN EL AREA

MARCAR	GRADO	ESPECIFICAR CLARAMENTE LA HABILIDAD REQUERIDA
	NO MAS DE UN MES	
	MAS DE UN MES	
	MAS DE TRES MESES	
	MAS DE UN AÑO	

##### CAPACITACION REQUERIDA: MARQUE SOLO UNA

- MENOS DE UN MES
- MAS DE UN MES, PERO MENOS DE TRES
- TRES MESES, PERO MENOS DE SEIS
- MAS DE SEIS MESES
- MAS DE UN AÑO

**INICIATIVA**

\_\_\_ SE REQUIERE HABILIDAD SOLAMENTE PARA INTERPRETAR LAS ORDENES RECIBIDAS Y EJECUTARLAS ADECUADAMENTE. EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO.

\_\_\_ SE REQUIERE INICIATIVA PARA RESOLVER ALGUNOS PROBLEMAS SENCILLOS QUE SE PRESENTAN EVENTUALMENTE EN EL TRABAJO.

\_\_\_ SE REQUIERE INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS DIFICILES QUE SE PRESENTAN EVENTUALMENTE EN EL TRABAJO.

\_\_\_ SE REQUIERE INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS DIFICILES QUE SE PRESENTAN CONSTANTEMENTE EN EL TRABAJO.

\_\_\_ SE REQUIERE INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS DE GRAN COMPLEJIDAD Y TRASCENDENCIA QUE SE PRESENTAN EN EL TRABAJO.

**ESFUERZO**

**MENTAL Y/O VISUAL**

\_\_\_ SOLO REQUIERE LA ATENCION NORMAL QUE DEBE PONERSE EN TODO TRABAJO.

\_\_\_ SE REQUIERE ATENCION INTENSA EN PERIODOS REGULARES

\_\_\_ SE REQUIERE UNA ATENCION CONSTANTE, INTENSA Y SOSTENIDA POR LA DELICADEZA DE LOS ASUNTOS QUE SE CONTROLAN EN EL PUESTO Y EL PELIGRO QUE EXISTE DE COMETER ERRORES DE TRASCENDENCIA

**FISICO**

\_\_\_ EL TRABAJO EXIGE MUY POCO ESFUERZO, PUES ES BASTANTE VARIADO.

\_\_\_ EL TRABAJO REQUIERE UN ESFUERZO INTENSO, PUES LAS OPERACIONES SE REPITEN CON MUCHA FRECUENCIA.

\_\_\_ SE REALIZAN ESFUERZOS FISICOS INTENSOS, PERO NO DE MANERA CONSTANTE.

\_\_\_ EL TRABAJO EXIGE ESFUERZO FISICO INTENSO Y CONSTANTE POR RAZON DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD

\_\_\_ EN LA DIRECCION DE PERSONAS    \_\_\_ DIRECTA    \_\_\_ INDIRECTA

\_\_\_ TOTAL

\_\_\_ GERENCIAL

\_\_\_ FUNCIONARIOS

\_\_\_ EMPLEADOS

\_\_\_ EMPLEADOS DE CONFIANZA

\_\_\_ OBREROS CALIFICADOS

\_\_\_ OBREROS NO CALIFICADOS

**EN TRAMITES Y PROCESOS**

- LOS ERRORES U OMISIONES EN EL TRABAJO PUEDEN AFECTAR LA SECCION.
- LA MARCHA DEL DEPARTAMENTO
- LA MARCHA DE LA DIVISION
- LA MARCHA DE LA ORGANIZACIÓN

**EN VALORES Y/O EQUIPO**

**LOS BIENES QUE MANEJA PUEDEN PRODUCIR PERJUICOS HASTA POR:**

---

**AMBIENTE**

ASPECTOS	PESIMA	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACION				
OLORES				
EMANACIONES				
HUMEDAD				
RESEQUEZAD				
CORRIENTES				
VENTILACION				
FRIO				
CALOR				
LIMPIEZA				
RUIDO				

**TIPO**

CONDICION	100%	75%	50%	25%	10%	EVENTUAL
INTERIOR						
EXTERIOR						
MAQUINA						
RESTIRADOR						
MOSTRADOR						
DE PIE						
SENTADO						
MANEJANDO						

### ACCIDENTES DE TRABAJO

RIESGOS	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	REMOTAS
CAIDAS				
CORTADAS				
MUTILACIONES				
QUEMADURAS				
GOLPES				
CHOQUES ELEC.				
RASPADURAS				
MACHUCADURAS				
ENVEENAMIENTO				
OTROS				

### ENFERMEDADES PROFESIONALES

ENFERMEDADES	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	REMOTAS
ALERGIAS				
OIDO				
VISTA				
SIST. RESPIRATORIO				
SIST. NERVIOSO				
SIST. DIGESTIVO				
OTROS				

## ANEXO 4

### ANALISIS DE PUESTOS

<b>PUESTO:</b>	
<b>UBICACIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>HORARIO:</b>	
<b>SUELDO:</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	
<b>PUESTO DEL JEFE:</b>	

#### *FUNCIONES O TAREAS QUE DESEMPEÑA*

--

**REQUISITOS**

**A) ACADEMICOS**

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_

CAPACITACION: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B) DE COMPORTAMIENTO**

INICIATIVA:

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

ESFUERZO FISICO:

**RESPONSABILIDAD**

EN TRAMITES Y PROCESOS:

EN VALORES Y/O EQUIPOS:



**CONDICIONES DE TRABAJO**

**AMBIENTE:**

**DETALLES DE ACTIVIDADES FISICAS:**

**PELIGROS:**

**PERFIL DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ NO IMPORTA EL SEXO: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: SOLTERO: \_\_\_\_\_ CASADO: \_\_\_\_\_ OTRO: \_\_\_\_\_

*RASGOS FISICOS DESEABLES*

*CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES*

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

REVISO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

APROBO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

### ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>PUESTO:</b>	Jefe de control de calidad
<b>UBICACIÓN:</b>	Planta
<b>DEPARTAMENTO</b>	Control de calidad
<b>HORARIO:</b>	De 7:00 a 5:00 P.M.
<b>SUELDO:</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Ing. Manuel Roa Castillo
<b>PUESTO DEL JEFE:</b>	Gerente de Planta

### *FUNCIONES O TAREAS QUE DESEMPEÑA*

Este puesto se encarga de:

- Autorización del producto final para envío al cliente
- Análisis de peso por unidad de longitud en máquinas.
- Reporte de los análisis en producto.
- Archivos por cliente de teñidas autorizadas-
- Análisis del producto en proceso.
- Actualización de los archivos de clientes.
- Reacomodo del equipo de laboratorio.
- Certificados de calidad en productos varios.
- Asistir a conferencias al innex.
- Elaboración de manuales para el manejo de los aparatos de laboratorio.
- Supervisar la materia prima.

## *REQUISITOS*

### **A) ACADEMICOS**

**ESCOLARIDAD:** Estudios de Ingeniería Textil  
\_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA:** 3 años en puesto similar  
\_\_\_\_\_

**CAPACITACION:** Menos de un mes en el puesto  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **B) DE COMPORTAMIENTO**

**INICIATIVA:** Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo

**ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:** Se requiere una atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe cometer errores de trascendencia.

**ESFUERZO FISICO:** El trabajo requiere muy poco esfuerzo físico.

## *RESPONSABILIDAD*

**EN TRAMITES Y PROCESOS:** Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la división.

**EN VALORES Y/O EQUIPOS:** Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por varios miles de pesos.

## *CONDICIONES DE TRABAJO*

**AMBIENTE:** Buena iluminación, ventilación y limpieza.

**DETALLES DE ACTIVIDADES FISICAS:** El trabajo se realiza en el interior, en escritorio y sentado la mayor parte del tiempo.

**PELIGROS:** Remotas posibilidades de sufrir caídas y machucaduras.

**PERFIL DEL PUESTO**

**NOMBRE DEL PUESTO:** JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_ **NO IMPORTA EL SEXO:**

**ESTADO CIVIL:** **SOLTERO:** \_\_\_\_\_ **CASADO:** \_\_\_\_\_ **OTRO:** \_\_\_\_\_

***RASGOS FISICOS DESEABLES***

DE PREFERENCIA PERSONA DE ESTATURA MEDIANA

---

---

---

***CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES***

SE REQUIERE CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES. SOLUCIONAR PROBLEMAS Y TRATO AMABLE CON EL PERSONAL. ADEMAS SE REQUIERE GRAN CONCENTRACION Y ORGANIZACION.

ARMANDO SOLANO TORRES

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:** \_\_\_\_\_

VICTORIA GONZALEZ JURADO

**REVISO:** \_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**APROBO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

## ANALISIS DE PUESTOS

<b>PUESTO:</b>	Intendencia
<b>UBICACIÓN:</b>	Planta
<b>DEPARTAMENTO</b>	Limpieza
<b>HORARIO:</b>	De 2:00 P.M. a 10:30 P.M.
<b>SUELDO:</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gustavo Caballero
<b>PUESTO DEL JEFE:</b>	Supervisor

### *FUNCIONES O TAREAS QUE DESEMPEÑA*

Diariamente se encarga del aseo del laboratorio de control de calidad, tintorería, pasillo de la planta baños de mujeres y de hombres, así como de " hacer mandados ".

**REQUISITOS**

**A) ACADEMICOS**

**ESCOLARIDAD:** Primaria

**EXPERIENCIA:** No necesaria

**CAPACITACION:** No requiere capacitación

**B) DE COMPORTAMIENTO**

**INICIATIVA:** Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

**ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:** Solo requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

**ESFUERZO FISICO:** Se requiere muy poco esfuerzo físico.

**RESPONSABILIDAD**

**EN TRAMITES Y PROCESOS:**

**EN VALORES Y/O EQUIPOS:**



### ***CONDICIONES DE TRABAJO***

**AMBIENTE:** Existe buena iluminación, corriente y limpieza.

**DETALLES DE ACTIVIDADES FISICAS:** El trabajo se realiza en el interior y de pie al 100%.

**PELIGROS:** Posibilidades considerables de sufrir caídas.

**PERFIL DEL PUESTO**

**NOMBRE DEL PUESTO:** INTENDENCIA  
20. 40 AÑOS F

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_ **NO IMPORTA EL SEXO:** \_\_\_\_\_

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO: \_\_\_\_\_ CASADO: \_\_\_\_\_ OTRO:

*RASGOS FISICOS DESEABLES*

SE REQUIERE UNA PERSONA DE COMPLEXION MEDIANA Y AGILIDAD DE MOVIMIENTO

*CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES*

SE REQUIERE HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_ LEONOR VEGA MARTINES

**ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:** \_\_\_\_\_

VICTORIA GONZALEZ JURADO

**REVISO:** \_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**APROBO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_