

71
2 es.



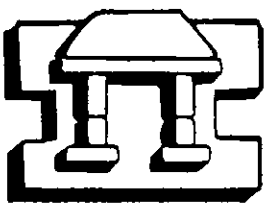
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

"IMPORTANCIA DEL ENFOQUE PSICOLOGICO EXTERNO EN LA CARACTERIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS".

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTAN:
ESCOTO SILVERIO, RUBEN PEREZ GARCIA ADRIAN

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE.
ASESORES: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES.
LIC. LETICIA SANCHEZ ENCALADA.



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

MAYO DE 1998.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

264766



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

- A mis padres: Por estar siempre a mi lado, alentando y apoyando constantemente mis deseos e ideales, por quererme como me quieren. Con cariño, admiración y respeto.
- A mi familia: Por el apoyo recibido durante toda mi vida, para llegar a la consecución de mis objetivos.
- A mis hermanos: Por ser mis compañeros de juego durante la infancia, y sobre todo por ser mis hermanos. Y queremos tanto.
- A mi sobrino: Por sus travesuras, sus berrinches y sus llantos; porque al nacer me ofreció una inmensa alegría y gozo, puesto que lo siento como hijo propio.
- A mis amigos: Por compartir conmigo su tiempo, sus experiencias y su amistad, demostrándome su aprecio y lealtad en todo momento.
- A la escuela: Por encargarse de formarme tanto como profesional, como ser humano, por ser mi segunda casa y sobre todo por ser PUMA
- A mis profesores: Por las enseñanzas brindadas durante mi etapa académica, por los consejos y empuje mostrados para la conclusión del presente trabajo.
- A mi novia: Por los momentos de abundancia y carencia, por el cariño y amor demostrado siempre en todo momento, por ser la luna llena que alumbra mi camino.

RUBÉN

FALTAN PAGINAS

De la:

1

A la:

3

INDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I. ANTECEDENTES.	20
1.1. SURGIMIENTO DE LA INDUSTRIA	20
1.2. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	24
1.3. ORGANIZACIONES	27
CAPITULO II. ENFOQUES CONCEPTUALES.	32
2.1. PERSPECTIVAS: INTERNA VERSUS EXTERNA	32
2.2. OBJETO DE ESTUDIO	38
2.3. MÉTODO	40
2.4. APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES	44
CAPITULO III. ACTIVIDAD DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES	54
3.1. RECURSOS HUMANOS	54
3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	64
3.3. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	68
3.4. ANÁLISIS DE PUESTOS	75
CAPITULO IV. EL ANÁLISIS DE PUESTOS	77
4.1. DEFINICIÓN	77
4.2. IMPORTANCIA	83
4.3. USO DEL ORGANIGRAMA	91
4.4. PERFILES DE PUESTOS	94
4.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	96
4.6. PROPUESTA COGNITIVO-CONDUCTUAL PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	102
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFIA.	122

RESUMEN

Las actividades tradicionales de los psicólogos en la industrial han sido el reclutamiento y selección de personal, el adiestramiento y la capacitación del mismo personal, así como la calificación de los méritos (Smith y Wakeley, 1979). Pero hoy en día se abren nuevas opciones, en las cuáles el psicólogo puede poner a prueba sus habilidades de manera óptima y acertada. Este nuevo campo que se abre a la vista del psicólogo es el análisis de puestos.

En el siguiente trabajo iniciaremos abordando todo lo concerniente a los antecedentes, tanto del surgimiento de la industria como el de la psicología industrial, para posteriormente terminar con la definición y desarrollo de las organizaciones, todo esto estará contenido dentro del capítulo I. En el capítulo II se analizarán los enfoques conceptuales tanto interno como externo y se establecerá la conveniencia de utilizar el enfoque externo dentro de las organizaciones, así mismo se describirá el objeto de estudio y el método del mismo, finalmente se observará la aplicación del enfoque externo en las organizaciones.

Por otro lado en el capítulo III se describirán las diferentes funciones que cumple el psicólogo en las organizaciones, pasando por las actividades tradicionales como son el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y adiestramiento, hasta pasar la función que nos ocupa en dicha investigación. El análisis de puestos. Por último ocuparemos el capítulo IV para estudiar más a fondo lo que es el análisis de puestos y desde luego su utilidad dentro de las organizaciones, así mismo observaremos algunas otras herramientas complementarias al análisis de puestos, estas son el organigrama, perfiles de puestos y la evaluación de desempeño.

Con base en todo lo expuesto anteriormente, el objetivo del presente trabajo es observar de que manera influye una orientación psicológica de perspectiva interna vs. externa en la caracterización de los perfiles de puestos.

Para concluir finalizaremos proponiendo una metodología la cuál permita identificar los factores críticos de éxito para que un empleado en un determinado puesto de trabajo consiga el máximo resultado con la mínima aplicación de recursos en una serie de áreas de resultados. Por supuesto que para recabar dicha información nos auxiliaremos del análisis de puestos, y a su vez para dar calificación a las diferentes áreas a medir se utilizarán herramientas de enfoque externo.

INTRODUCCIÓN

Uno de los campos de interacción humana en donde el individuo se ha desarrollado es el de la industria, en donde pasa la mayor parte del tiempo y en donde la psicología tiene gran relevancia debido a que es una ciencia que estudia la conducta de los organismos incluyendo la conducta de los seres humanos. Lo anterior conduce a pensar que esta sujeta a hacer observaciones y conducir estudios sobre los problemas y eventos que surgen en la industria, lo cual nos puede vislumbrar un crecimiento impresionante de las aplicaciones de la psicología en las organizaciones.

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos. Anteriormente la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, es decir, tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir (Davis,1973).

El surgimiento de la psicología dentro de la industria se remonta a la época de la revolución industrial, en donde hubo una evolución tecnológica, dando origen a las fabricas en las que antes se empleaba a una gran cantidad de personas, incrementando así la capacidad productiva de la empresa y desplazando al trabajo artesanal por maquinas de vapor, principalmente en la industria textil. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporciono a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo.

Es en Inglaterra entre 1780 y 1790, en donde por primera vez en la historia humana se dio un proceso de industrialización que se liberó de sus cadenas el poder productivo de las sociedades humanas , que desde entonces se hicieron capaces de una constante, rápida e ilimitada multiplicación de hombres, cuidados, bienes y servicios (Hubswan, 1983, citado en Zavala, 1993).

Así pues con el aumento de la producción textil, minera y de otras especialidades la industria se vio obligada a mecanizarse, lo cual trae con sigo una reducción en los costos al disminuir el número de obreros en las fábricas .

Realmente la revolución industrial provocó un incremento en la producción, así como la acumulación de los bienes de capital, considerándose entonces al trabajo como un bien que se debía vender y comprar; es entonces cuando aparece una sistematización del salario.

Al hacerse el trabajo más complejo, surge la necesidad para los patronos de generar gradualmente un cambio en sus relaciones laborales en donde los dueños dictaban las ordenes de la forma de trabajo y los obreros se concretaban a ejecutarlas.

Lo anterior acentuó todavía más la división del trabajo ya que los patronos no tenían un conocimiento sistemático del proceso productivo y de las relaciones que esto implica, fue necesario que se fueran organizando y que permitieran el estudio del trabajo en sus propias fábricas. Eso tenia como finalidad la de acrecentar sus ganancias (Zavala , 1993).

"En el año 1800 en éste nuevo ambiente industrial, Robert Owen propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza e higiene y mejoró sus condiciones de trabajo. Este fue tan solo el principio del comportamiento organizacional moderno".(Davis, 1983 pp. 7).

Andrew Ure en 1835 reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores, té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.

Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que en un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo (Davis , op. cit.).

A principios de siglo en Estados Unidos, Frederick Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo . Con frecuencia se le llama el padre de la administración científica y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo . Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a

experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne.

Antes de los estudios Hawthorne, el estudio del psicólogo industrial se ocupaba principalmente del trabajador; es decir, se había centrado en idear mejores pruebas y mejores procedimientos de entrevistas para escoger trabajadores más capaces y métodos más idóneos para enfrentarlos con miras a su trabajo. Después de los estudios Hawthorne, el énfasis se puso en los problemas de grupo de trabajo .

Los estudios Hawthorne ampliaron el campo de la Psicología Industrial de tal modo que incluyó en lo sucesivo no solo psicología de personal (Selección, entrenamiento, valoración, mejoramiento e incentivos), sino también psicología social, industrial u organizacional (liderazgo, comunicación, conducta de grupo, ingeniería humana, capacitación, aspectos motivacionales, etc.).

Esos estudios siguen siendo los experimentos que más han influido en la historia de la psicología industrial" (Smith H. y Wakeley J.H., 1986 pp. 347).

Fue durante la segunda guerra mundial donde creció considerablemente el número de psicólogos. Durante esta, varios miles de psicólogos ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento y otros programas relativos al personal militar.

La mayoría de estos programas tenían aplicaciones en problemas industriales. Las pruebas psicométricas , que fueron una aportación de la psicología tradicional, se llevaron a la industria para apoyar el proceso de selección de personal , mientras que los principios en las

teorías del aprendizaje aplicados en el entrenamiento militar se utilizaron en el entrenamiento industrial (op. cit.).

El término psicología industrial se uso durante muchos años para referirse al estudio de organizaciones industriales exclusivamente. Por lo mismo resultaba restringido y/o excluía otros tipos de organización como son: las educativas, hospitales, de recreación , etc. Por ello más adelante se sustituye el término psicología industrial por el de psicología de la conducta organizacional.

Los antiguos enfoques para administrar a las personas en las organizaciones modernas ya no son tan adecuados como solían serlo. Los enfoques tradicionales de relaciones humanas que tratan de mantener contentos a los empleados mediante incentivos, buenas condiciones y seguridad, son sencillamente inútiles, principalmente porque los métodos tradicionales no han dado como resultado empleados satisfechos y en segundo lugar la suposición de que los empleados contentos son productivos no se ha confirmado ni mediante las investigaciones realizadas ni en la práctica común, porque en la época actual las organizaciones están llenas de problemáticas (Luthans F. y Kreither R. 1988).

Luthans F. y Kreither R. (1988), explican que una de las principales fallas de los métodos que son utilizados aún en la actualidad, para administrar a los seres humanos, a sido la falta de perspectivas científicas, tanto en un nivel teórico como en un nivel práctico. Durante el último siglo, los especialistas en las ciencias de la conducta han efectuado estudios científicos de la conducta humana , y esto ha dado pauta a que ciencias como lo es la psicología, presenten una mayor demanda y atención en comparación a su

pasado, con esto se puede notar que cada vez son más importantes y son la base reconocida de teoría e investigación para el enfoque de la administración de los recursos humanos.

En la actualidad en psicología hay dos explicaciones generales de la conducta humana. "Uno de esos enfoques ,que se le puede denominar interno, explica la conducta en función de estados mentales y proceso a psicológicos superiores cognitivos, en resumen en esta perspectiva , los estados internos causan la conducta. El otro enfoque que pudiera denominarse externo, explica la conducta en función de las consecuencias ambientales.

Para aclarar es importante mencionar que el enfoque interno es principalmente una explicación de motivaciones de la conducta humana y el externo es una explicación de aprendizaje. Así la perspectiva externa que no se ocupa de estados internos no observables, es mucho más adaptable a las explicaciones científicas que el interno.

Así pues , el método externo se basa en un caudal de conocimientos deducidos científicamente y que se conocen de la siguiente manera : conductismo, teoría del aprendizaje, psicología operante, modificación de la conducta y análisis de la conducta aplicada"(op. cit. pp 28).

La perspectiva externa o de aprendizaje para la comprensión , la predicción, y el control de la conducta organizacional es una alternativa al método de la motivación. Los aspectos fundamentales de esta perspectiva, están constituidos por la conducta observable en la organización y sus consecuencias. Sin embargo , el enfoque

externo para abordar la conducta organizacional se ha enfrentado con una cierta resistencia al cambio, pues gran parte del enfoque se opone directamente al enfoque tradicional y generalmente es el que conocen y utilizan los especialistas y practicantes de la administración.

El enfoque del aprendizaje para tratar la conducta, nos proporciona una base teórica y un conjunto de técnicas que si son aplicadas correctamente, pueden convertirse en una alternativa viable a la teoría y a la práctica actual; por lo general, todas las conductas organizacionales son aprendidas (operar una máquina, planear y controlar la producción, trabajar en equipo, proponer y seguir metas, etc.). Por lógica, los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar a la conducta organizacional.

En lugar de proporcionarle a un administrador en activo, un entendimiento general de la conducta organizacional, basado en enfoques internos, la modificación de conducta organizacional, debe aportar a la organización tanto bases teóricas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de los objetivos (op. cit.).

La modificación de conducta es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta.

Estos principios y técnicas han evolucionado gracias a los trabajos de los teóricos del aprendizaje de la conducta (Pavlov, Watson, Thorndike, Skinner, etc.), hasta convertirla en una tecnología directa

de la conducta aprendida y como cualquier tecnología, tiene principios básicos y una metodología de procedimientos.

Por lo antes mencionado, podemos tener un panorama más amplio de que las formas de explicación de la conducta organizacional y las funciones del psicólogo, son más amplias en la actualidad, así mismo las situaciones económicas de diversos países han variado y esto nos lleva necesariamente a hacer un replanteamiento del trabajo o de la actividad del psicólogo dentro de las organizaciones no sin antes aclarar el panorama social, político y económico por el que atraviesa en el momento actual nuestro país.

Por lo tanto las organizaciones son un campo de acción para los psicólogos y estos como profesionales se abocan al estudio del comportamiento humano organizacional, mismo que no es más que el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas interactúan dentro de las organizaciones, todo esto con el fin de conocer la conducta en situaciones de grupo y el grado en que éstas afectan al esfuerzo total o de la organización.

Así pues , el psicólogo esta interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria y en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo (Dunnette y Kirchner 1986).

Las actividades tradicionales de los psicólogos en la industria han sido el reclutamiento y la selección de personal, el adiestramiento y la capacitación del mismo personal, así como la calificación de los méritos (Smith y Wakeley, 1979),

Al respecto Schultz (1985) citado en Dunnette, 1987, indica que las áreas de trabajo para el psicólogo en la industria según los datos obtenidos a través de la aplicación de encuestas son:

- 1) Selección y adiestramiento a empleados.
- 2) Espíritu de equipo y satisfacción con el trabajo.
- 3) Motivación del empleado.
- 4) Evaluación del rendimiento.
- 5) Productividad.
- 6) Condiciones de trabajo.
- 7) Estructura y diseño de la empresa.
- 8) Estilo de liderazgo.

Como podemos observar, las actividades a las que puede abocarse el psicólogo en la industria son diversas, en algunas de ellas su papel a tenido gran injerencia y aceptación: a continuación trataremos de detallar de manera breve algunas de las principales funciones del psicólogo dentro de las organizaciones, esto según Arias (1973):

1.-RECLUTAMIENTO.

Se basa en buscar y atraer personas que sean capaces de cubrir los puestos solicitados. Para ello debe de tenerse prioridad en las fuentes internas, personal que labora en la organización para que signifique un ascenso entre los empleados, en caso contrario, buscar la vacante por medio de las fuentes externas.

2.-SELECCION DE PERSONAL.

Tiene como interés analizar habilidades y capacidades de los solicitantes con el fin de establecer bases objetivas, las cuales conducen al trabajador a un mejor desempeño de la vacante. Para esta actividad se debe optar por el uso de técnicas como: análisis de

puestos, encuestas socioeconómicas, pruebas de inteligencia, habilidades manuales y proyectivas, así como la entrevista; estas tareas deben realizarse con el propósito de presentar a varios candidatos idóneos ante el responsable de recursos humanos quien tiene la decisión final.

3.-CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En esta área se deben de crear programas de capacitación y adiestramiento con el apoyo de la detección de necesidades realizado en la empresa; es indispensable buscar información sobre las técnicas a emplear y regirse en base a la Ley Federal del Trabajo.

4.-MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

El fin es que los trabajadores vean con satisfacción laboral y con oportunidades de progresar el mejoramiento de las relaciones obrero-patronal, las cuales se deben desarrollar y mantener de acuerdo al interés de los individuos. Dicha motivación al personal se puede llevar a cabo por medio de incentivos, expectativas de los empleados, prestigio, oportunidad de progreso, y buenas condiciones laborales.

5.-EVALUACIÓN DE PUESTOS.

Mediante medios objetivos a examinar, el desempeño de cada trabajador con respecto a sus obligaciones y responsabilidades de su empleo. Después de revisar los resultados obtenidos de cada individuo y relacionarlos con las metas de su puesto y departamento, surgen los premios y ascensos.

6.-SERVICIO AL PERSONAL.

Apoyar a los trabajadores para que satisfagan sus necesidades dentro de la organización y ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal (Actividades recreativas, seguridad, protección y vigilancia).

En síntesis, por lo general el psicólogo industrial ocupa una elevada posición jerárquica dentro de las empresas, esencialmente de asesoría, que le permite aplicar sus conocimientos y talentos ahí donde estos son requeridos.

El psicólogo ha descubierto los principios básicos sobre los que se asienta una correcta supervisión. Además conoce detalles acerca del comportamiento humano que pueden aplicarse al diseño, fabricación y distribución de los productos; sus conocimientos no tienen solo un valor económico, sino que pueden hacer más agradables al empleado las condiciones de trabajo (Gilmer, 1977).

Este trabajo de la psicología a dado como resultado que se de un nuevo quehacer dentro de las organizaciones: **ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Sabemos que uno de los objetivos de la psicología organizacional, es que las organizaciones cuenten con una administración adecuada de los recursos humanos de los que disponen, es por eso que no es coincidencia que la técnica de análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones en la administración de recursos humanos, ya que en la opinión de diversos profesionales es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación en este ámbito, a partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de estudios

tendientes a una buena administración de compensaciones, evaluación del desempeño, mejores métodos de reclutamiento, selección, contratación y manuales de organización, etc. (Arias, 1991).

El estudio del análisis de puestos se conforma de varios elementos de un puesto, por lo mismo no solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener un trabajador; mientras los ingenieros industriales se ocupan principalmente de los aspectos del puesto, los psicólogos tienden a hacer hincapié en los aspectos humanos (Blum, 1992).

Lawshe y Satter (1994) proponen cuatro usos principales para el análisis de puestos: la deducción de contenido del entrenamiento, el establecimiento de especificaciones sobre el personal, el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la fijación de estructuras de salarios.

Ahora bien, la importancia del análisis de puestos radica en que éste es la unidad básica del trabajo, ya que de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de los recursos humanos, dado que las tareas o trabajo a efectuar en una organización se realizaran por medio de divisiones, departamentos o secciones que existan en las mismas y estas siempre se concretaran a labores contenidas a nivel de puesto.

Entonces dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso, por ello es importante examinar las

características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidad de éxito , para esto, que mejor que realizar un análisis del mismo.

En conclusión, en muchos aspectos, un análisis de puestos es una parte vital de la eficiencia de trabajo, además de fomentar buenas relaciones de trabajo entre los empleados. Puede considerarse como los cimientos sobre los cuáles se construye un sistema de eficiencia.

Con base en lo anterior es importante señalar que antes de desarrollar pruebas psicológicas para uso industrial, debe realizarse un análisis de puestos, dado que los puestos no existen aisladamente es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y de ahí diferenciaciones ; es decir, se requiere de un patrón cuya aplicación nos proporcione datos comparables entre sí ; debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe ya que para apreciar y evaluar los méritos de la persona, existen otras técnicas.

No pueden incluirse realmente programas eficientes de entrenamiento, buenas políticas de personal, intentos para reducir la fatiga y muchas otras medidas que conducen a la eficiencia, a menos que se hayan tomado las etapas básicas y preliminares del análisis de puestos.

Con base en todo lo expuesto anteriormente, el objetivo del presente proyecto es observar de que manera influye una orientación psicológica de perspectiva interna vs. externa en la caracterización de los perfiles de puestos en las organizaciones.

Para lo cual se llevara a cabo un análisis histórico-conceptual-empírico, el cual nos ayudará a cumplir el objetivo de dicho trabajo, a la vez nos dará pauta para definir la importancia de la presente investigación en tres dimensiones diferentes: candidatos, organizaciones y el psicólogo. El análisis de puestos va a beneficiar a los candidatos cumpliendo una necesidad social, ya que el trabajador sabrá perfectamente las funciones y actividades a realizar dependiendo del puesto que se le haya asignado, a la vez que su trabajo constituirá una forma de la realización de sus potencialidades e intereses, conduciéndolo a una satisfacción profesional, y no a una monotonía y frustración por las actividades que realiza.

En cuanto a las organizaciones, el análisis de puestos va a cubrir una necesidad de eficiencia y productividad, ya que cada trabajador conocerá perfectamente las necesidades y actividades a realizar y además estas actividades se realizaran de manera agradable y eficiente, lo cuál va a conducir a una mayor producción y a una mejor calidad en el trabajo realizado en las industrias y organizaciones.

Por ultimo esto va a ampliar el panorama del psicólogo dentro de las organizaciones en un campo que ha sido poco explorado por los mismos, ya que dicho trabajo en la mayoría de las veces es ejecutado por los administradores, siendo que el psicólogo es el profesional con el perfil más idóneo para desempeñar con mucha más calidad este trabajo. También ayudará al psicólogo a adquirir una mayor jerarquización dentro de las organizaciones, ya que éste ayudará a definir en forma ordenada y sistemática las actividades a realizar de los trabajadores de toda una organización.

CAPITULO I : ANTECEDENTES.

1.1. Surgimiento de la industria.

El surgimiento de la psicología dentro de la industria se remonta a la época de la Revolución Industrial, en donde hubo una Revolución Tecnológica, dando origen a las fábricas en las que antes se empleaba a una gran cantidad de personas incrementando así la capacidad productiva de la gente y desplazando a la mano de obra por máquinas de vapor, principalmente en la industria textil.

Es en Inglaterra entre 1780 y 1790, en donde por primera vez en la historia humana se dió un proceso de industrialización que se liberó de sus cadenas el poder productivo de las sociedades humanas, que desde entonces se hicieron capaces de una constante, rápida e ilimitada multiplicación de hombres, bienes y servicios (Hobwam, 1983, Zavala, 1993).

Dentro de este periodo de industrialización se dieron eventos técnicos que fueron realmente modestos y en ningún sentido superaron a los experimentos de los artesanos en sus tareas, o las capacidades constructivas de los carpinteros, constructores de molinos y cerrajeros.

Las primeras manifestaciones de dicha industrialización se dieron cuando se compraba en el mercado más barato para vender más caro; sin embargo sus repercusiones provocarían una aceleración en la expansión de sus mercados, de manera que al incrementarse sus mercados se requería de una producción más rápida para satisfacer el creciente consumo. El primer

paso en este sentido está constituido por la reunión de talleres artesanales en las manufacturas.

Estos establecimientos facilitaron la división del trabajo, sustituyendo así un trabajador o a un grupo de trabajadores que realizaban la misma operación por una máquina que lo hacía más rápido y mejor(Zavala, 1993).

La transformación se inicia en los textiles de algodón, ya que Jhon Kay en 1733, inventa una lanzadera que acrecenta en gran medida la elaboración de telas, requiriendo para ello un incremento en la producción de hilasa.

Es hasta la década de los 80's cuando la fuerza industrial se hace independiente de las corrientes de agua al inventar James Watt una máquina de vapor de movimiento rotatorio continuo. Con el ejemplo del vapor, no solamente se facilita el establecimiento de industrias en cualquier lugar capaces de trabajar todo el año, sino también se hace en la explotación de minas a mayor profundidad (op. cit.).

El aumento de la producción textil, minera y de otras especialidades requería el mejoramiento del transporte . A principios del siglo XIX aparece el barco de vapor y en la tercera década del mismo siglo, Stephenson descubre la forma de aplicar la máquina de vapor al transporte terrestre: la locomotora. Así pues, la industria se veía obligada a mecanizarse (lo que reduciría los costos al disminuir el número de obreros) al racionalizarse y aumentar su producción y sus ventas, sustituyendo por un volumen de pequeños beneficios. Es aquí donde la máquina sustituye definitivamente al taller artesanal.

La Revolución Industrial representa la creación de un sistema de talleres mecanizados que produjeran una gran cantidad de artículos, disminuyendo

su costo y no depender de la demanda existente creando su propio mercado.

Se observa que la fábrica reemplazó gradualmente el sistema en donde los mercaderes a cambio de materia prima y de habitación para los trabajadores y sus familias, obtenían un producto terminado, fue entonces cuando a cambio de la terminación del sistema de habitación, en gran parte se debió a la capacidad de los dueños de las fábricas para pagar mayores salarios a la familia de lo que podían ganar en la manufactura hogareña, principalmente debido a la velocidad de las máquinas y a la eficiencia obtenida por medio de una división del trabajo, aunque la especialización por oficios en terminos de producto final había existido a lo largo de la historia registrada.

Esta forma de llevar al máximo la división del trabajo incrementa el rendimiento, pero trae consigo otros problemas para el trabajador, como son: la fatiga, y la sumisión absoluta al ritmo de la máquina. Con estos últimos adelantos que son una continuación y un desarrollo de la Revolución Industrial, aumenta en escala la producción pero disminuye notoriamente el número de trabajadores empleados (Broom,1981).

Las nuevas formas de trabajo requieren obreros más preparados, que esten en condiciones de atender y dirigir las complejas instalaciones actuales. Además cada vez que esten en posibilidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Aquí surge un factor realmente importante, ya que una cosa era adquirir un número suficiente de trabajadores y otra adquirir una mano de obra experta y eficaz. Todo esto radica que todo trabajador debe de aprender a trabajar de una manera conveniente para la industria, conduciendo un

concepto de disciplina laboral, el cual se convierte en un problema ya que el ritmo del trabajo de los hombres se redujo, por lo que se recurrió al empleo de mujeres y niños más diestros y baratos que los hombres.

Realmente la Revolución Industrial provocó un incremento en la producción, así como la acumulación de los bienes de capital, considerándose entonces al trabajo como un bien que se debía vender y comprar, es entonces cuando aparece un salario (el salario es utilizado para los obreros mientras que el sueldo es actualmente para los empleados).

Al hacerse el trabajo más complejo, surge la necesidad para los patronos de generar gradualmente un cambio en sus relaciones laborales, dando pie a las líneas de autoridad en forma vertical (de arriba hacia abajo), en donde los dueños dictaban las órdenes de la forma de trabajo y los obreros se concretaban a ejecutarlas.

Lo anterior acentuó todavía más la división del trabajo y debido a que los patronos no tenían un conocimiento sistemático del proceso productivo y de las relaciones que esto implica, fue necesario que se fueran organizando y que permitiera el estudio del trabajo en sus propias fábricas.

Fue hasta 1978 cuando Taylor (citado en French, 1989) tomando en cuenta lo anterior, desarrolló los cuatro principios básicos de la administración:

1. - Planeación.
2. - Organización.
3. - Control.
4. - Evaluación.

Estos principios tienen gran relevancia como un principio importante en la planeación y organización del trabajo, pero con fines estrictamente a obtener mayores beneficios financieros, resaltándose dos aspectos:

- a) Un enfoque individual.
- b) Un enfoque mecanicista.

Esto debido a que se considera al individuo como una extensión de una maquinaria. Esto sentó las bases para desarrollar diversos estudios del comportamiento humano en el ámbito industrial; encontrándose que no sólo afectaban en la productividad, sino también en cuanto a la motivación, prestigio y status.

1.2. Psicología industrial.

Fue a partir de la primera Guerra Mundial, cuando se requirió de probar aptitudes, clasificar intereses y evaluar el rendimiento de los militares contribuyendo a la aplicación de exámenes psicométricos, siendo que una de las primeras labores del psicólogo dentro de la industria, se enfocó hacia la selección y colocación del personal.

Después de la segunda Guerra Mundial, se funda la Psychological Corporation para desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como también orientar a las organizaciones industriales a través de servicios consultivos y es hasta 1924 que se le concede gran importancia a la selección y colocación de personal, sin dejar de lado que surgen algunos estudios con el objeto de encontrar relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia del mismo, abriéndose una era de investigación en

donde se consideró a los aspectos de la comunicación, las actitudes, la dirección y la estructura de las organizaciones (Siegel y Lane, 1981).

Aunque durante la segunda Guerra Mundial fue donde se reconoce a la psicología industrial como parte importante en las organizaciones, sus inicios se remontan hacia el año 1800 en donde un joven gales, llamado Roberto Owen, quien era propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de higiene y limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo. Difícilmente podría decirse que éste es el comportamiento organizacional moderno, sino a penas un principio. Uno de los primeros investigadores sobre el tema le llamó el verdadero padre de la Dirección Personal.

Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra *The Philosophy of Manufacture* publicada en 1835. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en su trabajo (Davis, 1983).

A principios de siglo en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama el padre de la Administración Científica y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló

que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y Roethlisberger, en la universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne.

Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que con frecuencia resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos obstaculizaban a veces la producción, de manera que era preciso eliminarlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó Comportamiento Organizacional.

Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

De esta manera las pruebas psicométricas surgidas de la psicología tradicional así como los principios de las teorías del aprendizaje aplicados en el entrenamiento militar se utilizaron en la industria, los estudios de las reacciones ante las tensiones del combate tenían consecuencias aplicables en la guía vocacional y los estudios de diseños de cabinas en

aviones se aplicaron a la psicología de la ingeniería. Al esfuerzo bélico contribuyeron psicólogos de diversas áreas de la psicología: clínica, experimental, social, y educacional. Al terminar la guerra, algunos psicólogos se quedaron en el servicio militar y muchos ingresaron a las filas del trabajo industrial (Smith y Wakeley, 1986).

La psicología industrial mejor denominada como psicología de la conducta organizacional, según las ciencias de la conducta está sufriendo un cambio drástico. Se ha evidenciado que los antiguos enfoques para administrar a las personas en las organizaciones modernas ya no son adecuados.

Los enfoques tradicionales de Relaciones Humanas, que tratan de mantener a los empleados contentos mediante dinero, buenas condiciones y seguridad, son sencillamente inútiles. Sobre todo si se considera que los métodos tradicionales no han dado como resultado empleados satisfechos y en segundo lugar, la suposición de que los empleados contentos son productivos no se ha confirmado mediante investigaciones realizadas ni en la práctica común. En la actualidad abundan los problemas humanos en las organizaciones (Luthans y Kreitner, 1988).

1.3. Organizaciones.

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento.

Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agragan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la

sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, ya que estas ofrecen a la sociedad un servicio o un producto.

Además son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas escolares y otras metas que las personas desean alcanzar. La supervivencia de la sociedad moderna depende de las organizaciones.

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores. Sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias de la conducta, la administración y otras disciplinas.

No existen formulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo (Davis, 1983).

Alford (1981), dice que la organización productiva se forma cuando dos o más personas se unen para alcanzar un fin común. Es la organización un armazón dentro de la cual los individuos forman una unidad para alcanzar un objetivo común y su estructura será el resultado del proceso el cual es cambiante y no estático.

Lo anterior sugiere que el estudio de una organización cualquiera que fuese, puede hacerse desde diferentes puntos de vista como: actividades, funciones, títulos de cargo, personal que ocupan los cargos.

Otra opinión es la de Grados Espinoza (1988), quien considera que cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están en ese momento hablando de organización. Así mismo considera algunos aspectos importantes:

1. Coordinación de esfuerzos.
2. Alcanzan objetivos o finalidades comunes.
3. Jerarquización de la autoridad.
4. División del trabajo.
5. Debido al constante dinamismo siempre hay actividades o niveles que están por estructurarse.
6. Puestos.

Mc Farland (op.cit), concibe a las organizaciones como sistemas sociales y técnicas estables que reúnen los factores de producción en un esfuerzo coordinado para realizar fines determinados, los elementos humanos de la organización son el objetivo especial de las relaciones con los empleados y la conducta de los trabajadores deben estudiarse en relación con la estructura de la tecnología y con las interrelaciones entre los empleados y la organización.

Arias Galicia (1989), concibe que organización es una unidad social o agrupamiento humano creado o modificado para lograr objetivos específicos.

Para Davis (1983), los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además estos elementos tienen la influencia del medio externo y a su vez influyen en él.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que si lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen y se cambian y dispersan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

La tecnología mejora los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y reúnen recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo; pero a su vez las organizaciones no tendrían razón de ser sino existiera el recurso humano ya que en cualquier área de la organización éste siempre está presente.

Todas las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado. No hay una sola organización que sobreviva por sí sola, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende miles de otros elementos.

Las organizaciones individuales, tales como una fábrica o una escuela, no pueden escapar a la influencia de este ambiente exterior, porque influye en la conducta de las personas, afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder.

Por último, no hay que olvidar que las organizaciones se deben al recurso humano, y su principal función es la de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad.

CAPÍTULO II. ENFOQUES CONCEPTUALES

2.1. Perspectivas: Interna vs. Externa.

De esta manera la psicología industrial / organizacional, puede definirse como el estudio científico de la gente en el ámbito laboral y en las organizaciones de trabajo. Estas organizaciones incluyen tanto industrias que producen bienes, como organizaciones de servicio.

Ahora bien, como todo lo que acontece en el mundo moderno, el enfoque de la administración u organización según las ciencias de la conducta está sufriendo un cambio drástico.

Los antiguos enfoques para administrar a las personas en las organizaciones modernas ya no son tan adecuados como solían serlo. Los enfoques tradicionales de relaciones humanas que tratan de mantener contentos a los trabajadores mediante incentivos, buenas condiciones de trabajo, buen ambiente y seguridad, son sencillamente inútiles, principalmente porque los métodos tradicionales no han dado como resultado empleados satisfechos y en segundo lugar la suposición de que los empleados contentos sean productivos (que es lo que más interesa a la empresa), no se ha confirmado ni mediante las investigaciones realizadas ni en la práctica común, simplemente, porque en la época actual, las organizaciones están llenas de problemáticas (Luthans y Kreither, 1988).

Es importante señalar que "hay suficientes justificaciones para la exploración de nuevas alternativas, así como también para el

desarrollo de nuevas técnicas con su respectiva tecnología"(op. cit. pp. 18-19).

Luthans y Kreither(1988), nos explican que una de las principales fallas de los métodos que son utilizados aún en la actualidad, para organizar a los seres humanos, ha sido la falta de perspectivas científicas, tanto en un nivel teórico como en un nivel práctico.

Durante el último siglo, los especialistas en las ciencias de la conducta han efectuado estudios científicos de la conducta humana, y esto ha dado pauta a que ciencias como es la psicología, presenten una mayor demanda y atención en comparación a su pasado, con esto queda demostrado y se puede notar que cada vez son más importantes y son la base reconocida de teoría e investigación para el enfoque de la organización y administración de los recursos humanos.

En la actualidad en psicología hay dos explicaciones generales de la conducta humana. "Uno de esos enfoques, que se le puede denominar interno, explica la conducta en función de estados mentales y procesos psicológicos superiores cognitivos, en síntesis, en esta perspectiva, los estados internos causan o dan origen a la conducta. El otro enfoque que pudiera denominarse externo, explica la conducta en función de las consecuencias ambientales.

Para aclarar lo antes referido, es importante mencionar que el enfoque interno es principalmente una explicación de motivaciones de la conducta humana y el enfoque externo es una explicación de aprendizaje. Así, la perspectiva externa que no se ocupa de estudiar

estados o procesos internos no observables, es mucho más adaptable a las explicaciones científicas que la perspectiva externa.

Así pues, el método externo se basa en un caudal de conocimientos deducidos científicamente y que se conocen de la siguiente manera: conductismo, teoría del aprendizaje, psicología operante, modificación de la conducta y análisis de la conducta aplicada" (op. cit. pp. 28).

La perspectiva externa o de aprendizaje para la comprensión, la predicción y el control de la conducta organizacional es una alternativa al método de la motivación. Los aspectos fundamentales de ésta perspectiva, están constituidos por la conducta observable y/o medible en la organización y sus consecuencias.

Sin embargo, el enfoque externo para abordar la conducta organizacional se ha enfrentado con una cierta resistencia al cambio, pues gran parte del enfoque se opone directamente al enfoque tradicional y generalmente es el que conocen y utilizan los especialistas y practicantes de la organización y administración.

El enfoque del aprendizaje para tratar la conducta organizacional, nos proporciona una base teórica y un conjunto de técnicas que si son aplicadas correctamente, pueden convertirse en una alternativa viable a la teoría y a la práctica actual.

Por lo general, todas las conductas organizacionales son aprendidas (operar una máquina, supervisar personal, administrar recursos materiales y humanos, planear y controlar la producción, trabajar en equipo, proponer y seguir metas, etc.). Por lógica los

amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar a la conducta organizacional. En lugar de proporcionarle a un administrador en activo, un entendimiento general de la conducta organizacional, basado en enfoques internos, la modificación de conducta organizacional, debe aportar a la organización tanto bases teóricas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de los objetivos(op. cit.).

La modificación de conducta es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta.

Estos principios y técnicas han evolucionado gracias a los trabajos de los teóricos del aprendizaje de la conducta (Pavlov, Watson, Thorndike, Skinner, etc.), hasta convertirla en una tecnología directa de la conducta aprendida y, como cualquier tecnología, tiene principios básicos y una metodología de procedimientos.

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

Por lo antes mencionado, podemos tener un panorama más amplio de que las formas de explicación de que la conducta organizacional y las funciones del psicólogo, son más amplias en la actualidad, así mismo las situaciones económicas de diversos países han variado y esto nos lleva necesariamente a hacer un replantamiento del trabajo o de

la actividad del psicólogo dentro de las organizaciones, no sin antes ubicarnos en el contexto socioeconómico por el atravesamos en estos momentos nuestro país.

La situación económica de México actualmente resulta bastante crítica al igual que durante el transcurso de la historia. Esto tomando en cuenta la amenaza de las devaluaciones de la moneda, la deuda externa, la inflación, la recesión, el desempleo, la inseguridad, la aparición repentina de grupos armados, los crímenes políticos, etc.

Como país subdesarrollado nos caracterizamos por lo siguiente:

- Nuestros mercados son débiles.
- Importamos insumos, maquinaria, tecnología y capitales.

Y si a estas características se suma la política establecida por el sexenio de Salinas de Gortari; de la participación del Tratado de Libre Comercio la situación se complica más, porque la entrada de dicho tratado significa nuevas necesidades al sector industrial en su totalidad, mismo que considera como aspectos fundamentales: la calidad, el precio y el tiempo de entrega de los productos. Estos últimos factores cobran mucha mayor importancia si consideramos que México pretende ser competitivo a nivel mundial, por lo tanto se necesita tener una sólida estructura de educación tecnológica, una formación de calidad y una orientación muy clara hacia la producción.

Japón ha servido como modelo y muchos países tratan de imitarlo. Las teorías y modelos llevados a cabo en Japón para lograr incrementar la productividad y la calidad desarrollados por diversos expertos en la materia, hoy suenan en todo el mundo y son la base

sobre la que se han construido diversos modelos o perspectivas para lograr mejorar sus metas.

En síntesis la psicología dentro de las empresas busca comprender a la gente en organizaciones y entonces aplica el conocimiento así adquirido para resolver problemas de la conducta humana en el trabajo. Así, la psicología en las organizaciones es tanto científica como práctica. Es científica porque busca el avance del conocimiento sobre la gente en el trabajo y es práctica(o profesional) porque está envuelta en la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo del trabajo (Muchinsky, 1987). Estas dos caras de la psicología(científica y práctica) son interdependientes, cada una es vital para la integridad de la otra.

Actualmente la psicología dirige muchos aspectos de la vida organizacional, desde los intereses de los individuos hasta grupos o aún organizaciones.

El campo de la psicología dentro de las organizaciones es complejo debido a que varios aspectos de la vida organizacional se relacionan unos con los otros entre sí, por lo que es difícil separarlos y estudiarlos de manera independiente.

Como un ejemplo de lo anterior se puede decir que la cantidad de pago que la gente recibe puede influir en su satisfacción en el trabajo, y la satisfacción en el trabajo a su vez influye en la asistencia y productividad.

2.2. Objeto de estudio.

Dunnette y Kirchner(1986) nos mencionan que la industria es el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Este amplio punto de vista revela el vasto escenario de la conducta humana que es asequible a la observación sistemática y estudio en la industria. La psicología como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria.

La definición anterior contiene elementos que merecen una reflexión cuidadosa. Las palabras importantes son ciencia y conducta.

Como ciencia, la psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos y métodos aplicables. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables. La observación debe ser de una clase especial. Por lo menos debe planearse y ser sistemática; idealmente, debe ser experimental, es decir, ciertas variables deben controlarse, ya sea realmente o por técnicas estadísticas, mientras que otras varían sistemáticamente y se estudian sus efectos.

Más importante quizás es que las observaciones y los experimentos científicos se determinan o especifican de antemano. Las observaciones científicas están sujetas a confirmación o invalidación por otros científicos que deseen repetir cualquier observación determinada.

Los hechos revelados por procedimientos determinados de observación y experimentales, constituyen la base adecuada de conclusiones científicas. La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana.

En realidad, Skinner(1953) citado en Dunnette Kirchner, 1986, pp. 16-17) , ha sugerido que "la ciencia, y por tanto la psicología, consiste en un conjunto de actitudes que nos conducen a aceptar hechos aún cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas o deseos. La psicología no trabaja en el reino de las fantasía, acerca de la conducta humana, trabaja con hechos y con todos los hechos".

Como se indicó, el objeto de estudio de la psicología en las isdustrias es la coducta humana, la conducta se refiere, a lo que es posible que hagan una o varias personas.

La gama de conductas humanas estudiadas por los psicólogos en la industria es tan amplia como la estudiada por otros psicólogos. Por ejemplo los psicólogos de factores humanos tratan de asegurar que el diseño del equipo tome en cuenta las capacidades especiales o las limitaciones de los seres humanos que vayan a operarlo.

El psicólogo de organizaciones trata de conocer la conducta humana como se manifiesta en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones y con las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización. Debe evitar la

tendencia al provincialismo llevado por el entusiasmo en su especialidad.

Por otro lado Alonso(1987), nos señala que es importante recalcar que el empirismo sociológico, no evita el vocablo método aunque lo confunda casi invariablemente con el de técnicas. En México, el conocido texto de Felipe Pardinas, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias, constituye una magnífica muestra del uso prácticamente indiscriminado que el empirismo hace de ambos términos. Según Pardinas, el método científico es esencialmente único y se opone al método vulgar del conocimiento popular.

2.3. Método.

Alonso(1987), nos define la metodología como el estudio del método, es decir, del procedimiento para adquirir nuevos conocimientos. Para él el método es considerado como uno de los elementos básicos de la ciencia junto a la teoría.

La única función específica del método en las ciencias que estudian la conducta, es salvaguardar la neutralidad del proceso científico. Las limitaciones del investigador como el etnocentrismo, la subjetividad, el autoritarismo, el dogmatismo, etc., amenazan la desnuda objetividad de los conocimientos adquiridos.

El método es el encargado de proteger la neutralidad objetiva en todas las etapas del proceso científico (op.cit.).

El método universalmente aceptado hoy en día, en las ciencias naturales es el método hipotético deductivo. La complementariedad

de ambos procesos lógicos se originan en la doble problemática del conocimiento científico: el problema de la justificación del conocimiento y el problema del descubrimiento de nuevas posiciones científicas.

Con este argumento se dice que la deducción es el único método lógico que proporciona inferencias rigurosas ya que a partir de premisas válidas nos conduce a la verdad de la conclusión por medio de la aplicación de estructuras lógicas adecuadas.

Por lo general, un área cualquiera de la psicología se desenvuelve alrededor de una serie de preguntas que tienen que ver con el ser humano y que pueden ser de interés particular sólo para personas tales como maestros, padres de familia o administradores que estén tratando de resolver algún problema.

Las preguntas podrían estar completamente alejadas de la realidad y representar solo especulación de carácter científico.

En síntesis, podemos concluir con lo antes expuesto que de todas maneras, un campo del conocimiento no se desarrolla hasta que no se invente un modelo conceptual o una perspectiva y se formulen teorías y métodos de investigación adecuados para recoger y analizar información pertinente.

Cuando contemos con un tema de interés particular y una forma de estudiarlo, tendremos también el comienzo de un nuevo campo.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos veinte años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en

teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con como organizar una corporación multinacional o como manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno.

El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinariedad y refleja el creciente interés de psicólogos, teorizantes de la conducta y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional (Schein,1993).

En términos de Skinner (1953), desde el punto de vista metodológico, colocó el acento en la descripción de la proporción y cantidad de veces que se producían un determinado comportamiento, como una función de las variables que son rápidamente controladas por un experimentador en un ambiente de laboratorio extremadamente simplificado en el que está colocado el animal de experimentación.

Su énfasis en la descripción positivista también se refleja en su opinión de que las teorías psicológicas no deberían ser más que enunciados sobre hechos que expresan la relación experimentalmente observada entre las variables comportamentales dependientes y las variables ambientales independientes. Rechazó la teoría hipotético-deductiva, con sus axiomas explícitamente establecidos y su derivación formal de consecuencias lógicas, como una perturbación del trabajo científico, que debe consistir en descubrir y describir leyes en la observación experimental.

Estas leyes pueden describirse sin hacer referencia a acontecimientos tratados principalmente por otras ciencias (fisiología,

física); el comportamiento o la conducta debe estudiarse en su propio nivel.

Casi no hay duda de que un tema fundamental del amplio y cuidadoso trabajo experimental de Skinner a sido: ¿Cómo puede controlarse experimentalmente el comportamiento de un sujeto o transpolando esto a una organización de manera que pueda predecirse o moldearse según las especificaciones del investigador?

Su respuesta general, que trató de especificar con más detalles en su investigación, establece que ese control se logra cuando el experimentador maneja el método y las condiciones ambientales de modo de poder controlar las contingencias del refuerzo asociadas con el comportamiento del sujeto .

" El enunciado más simple del proceso es el siguiente: hacemos que una determinada consecuencia sea contingente con respecto a algunas propiedades físicas del comportamiento... y luego observamos que aumenta la frecuencia del comportamiento" (op.cit.).

Como señala Skinner, esta es una reformulación de la ley del efecto de Thorndike: una reformulación en el lenguaje del conductismo radical.

Nuestro estudio de la psicología como una ciencia de la conducta humana como nos explican Dunnette y Kirchner (1986), señala la orientación con que abordaremos las aplicaciones de la psicología en la industria. Desgraciadamente es cierto que la realidad en la práctica psicológica común en la industria carece de uniformidad y en

gran número de casos se ha apartado mucho de las normas puestas por el método científico.

Algunas observaciones han sido mal planeadas y conducidas inadecuadamente, algunas veces los experimentos han carecido de los controles adecuados conduciendo a conclusiones que no se derivan necesariamente de los datos presentados; se han realizado estudios que no satisfacen el requisito necesario de replicabilidad y ha ocurrido que ciertas personas han hecho más intentos para probar una teoría favorita que para descubrir conceptos explicativos válidos.

Puede argumentarse que la falta de uniformidad y los diferentes grados de excelencia reflejan sencillamente los dolores de crecimiento esperados en una ciencia que se mueve de laboratorio al mundo real. Sin embargo, las normas de la ciencia no deben olvidarse o manejarse erróneamente. En el siguiente capítulo se desarrollarán ejemplos de la psicología aplicada a la industria desde el punto de vista científico.

Este conocimiento, cuando llegue a difundirse ampliamente, garantizará en los años venideros que las normas de excelencia científica se apliquen más amplia y uniformemente en la práctica de la psicología en las organizaciones, disminuyendo el número de malos ejemplos que puedan citarse.

2.4. Aplicación en organizaciones.

Para entender la psicología de la organización, debemos, primero que todo entender algo sobre la organización.

1. - ¿Qué es una organización y cómo se la imagina uno?
2. - ¿Que tipos de problemas humanos se presentan dentro de una organización?

Todos nosotros hemos pasado buena parte de nuestra vida en alguna organización; escuelas, clubes, agencias gubernamentales, hospitales, partidos políticos e iglesias y aún así no es fácil decir que es una organización.

Schein (1993), nos señala que primero que todo, es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder satisfacer todas sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad.

Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales.

La idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

De todas maneras, para que la coordinación tenga utilidad, algunos objetivos tienen que existir y alguien tiene que estar de acuerdo con

ellos. Por tanto, la segunda idea básica en la que el concepto de organización está basado es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades.

Ahora, como todos sabemos, las organizaciones existen dentro de organizaciones más grandes. El mundo entero está compuesto por infinidad de grupos lingüísticos y culturales. Dentro de éstos grupos existen naciones y sociedades unidas no sólo por culturas y lenguas comunes, sino también por objetivos económicos y políticos comunes. Dentro de cada sociedad o nación existen instituciones y organizaciones. Dentro de cada una de éstas unidades, se encuentran pequeños grupos, finalmente estos grupos de personas constituyen también organizaciones.

De acuerdo a algunas teorías, estas distinciones progresivas surgen de la noción fundamental de la división del trabajo, la tercera propiedad común a las organizaciones humanas.

Unida al concepto de coordinación y al de logros de objetivos comunes, está la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes.

La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones.

La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la organización o cualquier otra racionalización.

El cuarto y último concepto que se necesita para comprender la organización está muy relacionado con la idea de diferenciación y división del trabajo: si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes.

La forma más típica de integración, aunque de ninguna manera la única, es la jerarquía de autoridad, algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes.

La idea de coordinación implica que cada unidad se subordina a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común.

En síntesis podemos decir que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (op. cit.).

Por otro lado, Dunnette y Kirchner (1986) nos explican que hombres y mujeres ventajosamente empleados gastan casi la mitad de sus horas

de vigilia en el mundo del trabajo. Un psicólogo que se ocupa en la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria.

También se interesa en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de las destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física, de la salud y bienestar o equilibrio mental, y de 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. Estas, son situaciones muy interesantes; también son problemas inminentemente prácticos.

Entonces "el estudio que es pragmático, que valora las oportunidades para ver los resultados diarios de sus esfuerzos, pero que también busca y disfruta con el estudio de problemas complejos que afectan a los seres humanos, será recompensado y reconocido ampliamente por el estudio de la psicología aplicada a la industria"(op. cit. pp. 19-20).

Cabe mencionar ahora, que el enfoque externo dentro de un contexto industrial y aplicándose de manera adecuada puede servir como una herramienta más para la comprensión, predicción y control de la conducta organizacional, pues ofrece una base teórica y un conjunto de técnicas que aplicadas de manera eficiente pueden elevar la cantidad y la calidad productiva dentro de las organizaciones.

Como ya se vió anteriormente, cabe señalar que si bien el objeto central del estudio del enfoque externo lo constituye la conducta

observable del individuo, éste no excluye el estudio y/o consideración de fenómenos internos. De hecho, actualmente existe dentro de la perspectiva conductual un modelo que posibilita el estudio y análisis de dichos factores y es el modelo interaccionista.

Este integra aspectos cognitivos y biológicos, además de la historia conductual del individuo, por lo tanto vincula los aspectos historia, ambiente y organismo en un sólo modelo, así se convierte en una herramienta más sistemática y didáctica para la explicación y modificación de la conducta humana(Luthans y Kreith, citado en Santillan,1995).

Hemos dicho que un objetivo básico de la psicología en la industria es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos.

Dunnette y Kirchner(1986) nos explican mencionando a manera de resumen las áreas de decisión y las correspondientes actividades de investigación psicológica:

I.- Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

Estas decisiones suponen que son constantes ciertos aspectos de la organización. El problema viene a ser el de seleccionar gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución:

a) Selección de personal.

Un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La selección científica exige que estas inferencias se prueben empíricamente al demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir las cualidades humanas pertinentes están relacionadas realmente con ejecución eficiente del puesto.

La empresa tiene muchos puestos de varios tipos que necesitan ocuparse y deben evaluar las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera. Las decisiones en que se basan tales asignaciones están contenidas en cualquier programa de selección de personal, lo cual se explicará más adelante en lo que se refiere al capítulo III.

b) Adiestramiento y desarrollo de personal.

Un segundo método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto. El rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar que cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados.

Las áreas de selección y adiestramiento de personal están entrelazadas. Deben seleccionar personas que sean capaces de ser adiestradas, y el diseño de los programas de adiestramiento debe

tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van a adiestrarse.

c) Orientación de personal.

La relación de orientación proporciona la situación de aprendizaje en la industria más individualizada e íntima. La orientación del personal de un psicólogo consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación en un puesto más adecuado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos para satisfacer las demandas de su trabajo.

Desafortunadamente casi nada se ha realizado para que la orientación de personal cumpla con sus objetivos.

II. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

Se supone que los requerimientos o características institucionales pueden necesitar modificación debido al llamado elemento humano, es decir, a las características y capacidades especiales y limitaciones de los seres humanos.

a) Ingeniería psicológica.

La segunda Guerra Mundial atestiguó el surgimiento de equipos de ingenieros y psicólogos; pero hablando en términos generales, el psicólogo en ingeniería estudia las características de los operadores

humanos a fin de aprender como debe diseñarse el equipo o como deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación.

Por tanto, el propósito es aprender cómo necesitan arreglarse o modificarse los componentes mecánicos de un sistema industrial con el fin de utilizar más eficientemente las capacidades de los elementos humanos en el sistema.

b) Motivación humana.

Entre las decisiones más importantes tomadas en la industria están aquellas que envuelven la motivación humana. No hay escasez de teorías a cerca de la motivación humana en la industria, hay desgraciadamente poca evidencia experimental que las apoye. La tarea del psicólogo organizacional es descubrir la clase de condiciones en el medio laboral que dan como resultado una motivación alta de los empleados. Le toca también, a este profesional, descubrir los principios de la motivación humana que sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias que hagan máxima la motivación de los empleados.

c) Psicología de organización.

Hasta esta década es que se ha dado gran atención a los posibles efectos de diferentes estructuras de organización en la eficiencia humana. Esta es el área más extensa y compleja de la psicología aplicada a la industria.

El psicólogo de la organización trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las influyen. Su disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental, y social, y es quizás el esfuerzo más sólido realizado hasta ahora, para entender la conducta humana en la industria.

Es importante manifestar que la psicología industrial aparece en México en 1923 (Mouret y Ribes, 1977, citado en Harrsch, 1990), con la fundación del departamento psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, y surge de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial.

El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hayan en una situación de trabajo.

CAPÍTULO III. ACTIVIDAD DEL PSICÓLOGO EN ORGANIZACIONES.

3.1. Recursos humanos.

En palabras de García, citando a Arias (1994), menciona que recursos humanos es el concepto que abarca el esfuerzo o la actividad humana: conocimientos, experiencias, habilidades, intereses, motivación, actitudes, aptitudes, potenciabilidad, salud, etc.

Bajo la misma óptica que define a la organización como sistema abierto, es importante hacer notar que no obstante la gran cantidad de materias primas que ingresan a una organización, el recurso humano es un componente básico.

Se puede establecer que para satisfacer los objetivos de cualquier organización resulta indispensable el esfuerzo humano ya que es a éste a quien se le puede perfeccionar o desarrollar en diferentes planos, de lo contrario esta no funcionaría.

Por otro lado, Schein (1993), nos argumenta que un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización:

Cuando se trabaja con gente, el personal que está al frente o al mando tiene que decidir :

1. - Que es lo que básicamente esta tratando de lograr.
2. - Como se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo.

3. - Como reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano (dirigentes y trabajadores) disponible para realizar el trabajo.
4. - Como crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, y como propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largos períodos.
5. - Como cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales y por que no culturales, que surgen no sólo en el medio sino también dentro de la misma organización.
6. - Como confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones, de unidades dentro de la organización, tales como los sindicatos, de entidades de control y finalmente de las que se derivan dentro de sus propios malestares organizacionales.

El interés por la psicología de la organización, como ya se expuso en el capítulo anterior, aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con una investigación empírica.

Gilmer (1977), nos señala que el psicólogo industrial ocupa una elevada posición jerárquica dentro de las organizaciones, esencialmente de asesoría, que le permiten aplicar sus conocimientos y talentos ahí donde éstos son requeridos; también nos menciona que el psicólogo industrial se mueve sobre un escenario amplio y en constante mutación.

Partiendo de los trabajos del laboratorio, el psicólogo ha descubierto cómo aprende el hombre y cómo se le puede distraer en su trabajo con una mayor economía.

Además conoce detalles acerca del comportamiento humano que pueden aplicarse al diseño, fabricación y distribución de los productos; sus conocimientos pueden hacer más agradables al empleado las condiciones de trabajo. ¿El psicólogo ha contribuido a que el objetivo primordial del área industrial no sea ya aquello que resulta más fácil de fabricar, sino lo que mejor conviene al hombre?

Los psicólogos han estudiado tanto al trabajador como al ejecutivo y saben porque éste ha sido definido como el hombre más desamparado de la empresa.

El psicólogo industrial tiene que ocupar parte de su tiempo en frenar el entusiasmo del empresario que cree que la psicología tiene respuesta para todos los problemas que se le pueden plantear; luego entonces, la psicología tiene algunas limitaciones (op. cit.).

Schein (1993) nos da una explicación más amplia, señalando que las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitiera a organizaciones tales como el ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro.

Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que:

1. Optimizará sus capacidades físicas y humanas.
2. Aumentará la coordinación y el trabajo en equipo.
3. Maximizará la eficiencia en todos los aspectos.

Se llevaron a cabo estudios del tipo tiempo y movimiento para determinar la forma en que un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos cargos con el objeto de estandarizarlos facilitarle así al empresario, la selección y el entrenamiento de personal.

Se estudiaron también las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaban considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos de sueldo o los ascensos y castigos tales como las reprimendas.

La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de aprendizaje. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de que se había pensado. Por ejemplo la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que del dinero que gane o de la presión que el jefe ponga para hacerles trabajar. Cada vez se hizo mucho más evidente que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer.

Cuando los psicólogos empezaron a analizar de nuevo los cargos directivos encontraron también, que en ellos grupos en virtud de sus funciones, niveles jerárquicos o localización geográfica (op. cit.).

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

La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como

un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos monetarios o económicos del momento. También se pudo identificar que el individuo no está sólo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios miembros que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento es el que a la postre se convirtió en la gran preocupación por la calidad de la vida laboral.

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

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

La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, selección, evaluación, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados íntimamente ligados al sistema social de la

organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones.

Estos problemas tienen que ver más con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición, eran una herramienta indispensable con la que no contaban.

Con dos ejemplos se puede ilustrar la diferencia entre los tipos de problemas que preocupan a los psicólogos industriales y los que debe confrontar el psicólogo organizacional de hoy. Primero, dada una tecnología que cambia rápidamente y que requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización. ¿cómo se pueden crear condiciones internas que le permitan a sus miembros desarrollarse dentro de sus propias capacidades?

El supuesto detrás de todo esto es que a menos que éste desarrollo personal se dé, la organización no podrá nunca prepararse para enfrentar eficientemente a unas condiciones externas, cambiantes e impredecibles.

Segundo, ¿cómo se puede diseñar una organización que fomente óptimas relaciones entre los varios subgrupos que tienden a formarse dentro de ella?

Por ejemplo, ¿cómo se puede convertir esa negativa competencia intergrupal en una colaboración constructiva entre ellos?

El supuesto aquí es que la colaboración intergrupal puede estar relacionada con la efectividad de toda la organización y con la productividad y moral de trabajo de cada individuo. Con este tipo de preguntas se reconoce que las fuerzas psicológicas que operan en un individuo están íntimamente relacionadas con lo que le sucede al grupo o a toda la organización a la que él pertenece.

El psicólogo, también ha descubierto que la forma de como se confronten problemas tales como del significado de la vida, el de la relación de trabajo-familia, el de las aspiraciones y el de determinar en qué consiste el éxito, es diferente en cada edad, cuando uno se jubila y cuando se llega a la vejez. En los últimos años, es mucho lo que se ha descubierto sobre el desarrollo del individuo a lo largo de toda su vida. Esta perspectiva de desarrollo es de gran importancia si uno quiere entender como funciona una organización.

Todavía no se sabe con certeza si la organización progresa en etapas similares a las de un organismo biológico cualquiera, pero los psicólogos organizacionales se encuentran ahora examinándola desde una perspectiva de desarrollo, para tratar de ayudarle al dirigente no sólo a darse cuenta de que los problemas de desarrollo existen, sino también a buscar formas de confrontarlos efectivamente en la medida en que se presenten.

Hasta aquí se ha discutido cómo el campo pasó de una psicología industrial enfocada en el individuo a una psicología de la organización enfocada a los sistemas y a su desarrollo.

Ahora trataremos de explicar, en resumen, sin descuidar el rol del psicólogo, cuáles son algunos de los factores que han impulsado y orientado éste cambio.

1. La introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la psicología y el crecimiento de la psicología social que han expuesto a los psicólogos a una gran variedad de conceptos y métodos de investigación.

Los métodos de investigación tales como las encuestas a través de los cuestionarios y entrevistas, la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo han motivado al psicólogo a trascender la introspección y los experimentos de laboratorio.

Son precisamente éstos conceptos y métodos los que han hecho posible, no sólo atacar los problemas de tipo organizacional sino que han permitido también que el análisis se cocentre menos en el individuo como tal y más en el individuo como miembro de un grupo.

2. El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas han planteado formas diferentes de ver los problemas de orden psicológico. Los conceptos de causalidad múltiple basada en un campo de fuerzas simultánea han remplazado la noción mecanicista de la simple causa-efecto, los conceptos de dependencia común e interacción, curvas de retroinformación y fuerzas autorreguladoras han facilitado el análisis de los sistemas complejos y sus relaciones con el sistema exterior. Todos estos conceptos también han hecho posible empezar a desarrollar importantes teorías en la psicología de la organización.

En particular, las teorías de desarrollo sugieren que variables tales como las motivaciones, los valores y la personalidad del individuo evolucionan y cambian a lo largo de la vida, haciendo necesario formular teorías que correspondan al estado, edad o situación particular de una persona o del sistema que se esté analizando.

3. Los cambios tan grandes y tan rápidos que han sufrido la tecnología y la sociedad durante las últimas décadas han obligado a científicos y a profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que pueda explicarla. Por ejemplo hemos visto la aparición de sistemas complejos donde se combinan hombre y máquina, y donde ya no tiene ni sentido práctico ni científico preguntarse donde termina el trabajo del hombre y empieza el de la máquina o del computador.

4. Profesionales y empresarios han tenido que reconocer la complejidad del mundo en el que tienen que operar y poco a poco han empezado a aceptar la ayuda que las ciencias sociales puedan brindar para la resolución de los problemas de orden organizacional. Se ha visto que a medida que los psicólogos y los sociólogos han tenido más que ver con las decisiones que se toman a nivel gerencial, han podido apreciar mejor la complejidad de las organizaciones.

También gerentes y administradores están ahora más dispuestos a aceptar la ayuda que otras profesiones les pueden brindar, tal vez porque están técnicamente mejor calificados. Esta situación, a su vez, ha permitido que el investigador tenga hoy más acceso a la organización.

5. Por último, los mismos psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas propios de organizaciones complejas y han podido por tanto brindarles ayuda más profesional y eficiente. Por otro lado, las organizaciones han empezado a brindarle más respaldo y apoyo al psicólogo que está dispuesto a investigar los problemas más difíciles de los sistemas. De toda ésta interacción han surgido teorías más sólidas, nuevas técnicas de investigación, y métodos nuevos para:

1. Resolver aquellos problemas que el empresario tiene que enfrentar todos los días.
2. Ayudarle a la persona a manejar más eficientemente los problemas de afiliación en los tipos de organización en que le corresponde funcionar durante su vida.
3. Ayudarle al individuo a desempeñar el papel de cliente o ciudadano común ante la organización.

3.2. Reclutamiento y selección de personal.

Como se ha visto, el hombre juega un papel muy importante en la organización, ya que representa uno de los recursos más importantes para las empresas industriales o de negocios. A pesar de todos los avances tecnológicos, el buen funcionamiento de una compañía requiere el uso del potencial humano (Blum y Naylor, 1985).

Es por esto que frecuentemente las compañías tienen que enfrentarse al problema de escoger, entre un grupo de solicitantes, a los que llenen mejor ciertos requisitos para ocupar determinado puesto (Siegel e Irving, citados en Lopez Ambriz, 1993).

La selección de personal, con procedimientos y resultados aceptables, queda limitada casi enteramente al siglo XX y su desarrollo tiene lugar estrictamente dentro de los dominios de la psicología. Diversos escritores actuales señalan que el probar la capacidad y la habilidad práctica del individuo es, en considerable medida una obra americana. En tanto que la investigación en la prueba y selección de personal tiene una larga historia en Inglaterra y en Sudafrica; ha sido durante la última década cuando los psicólogos de Europa y del lejano Oriente han extendido el uso de los procedimientos psicológicos a la industria.

Y no fué hasta los años sesenta que el gobierno norteamericano empezó a recurrir a los psicólogos para que ayudaran a otros países en los problemas de selección de personal. Hoy no cabe duda alguna de que la tecnología del desarrollo de algunos instrumentos utilizados en dicha selección representa importantes servicios que los Estados Unidos pueden exportar a naciones en proceso de desarrollo (Gilmer, 1976).

La selección es una área básica de la psicología organizacional. Auna el énfasis sobre el problema práctico de conseguir gente que trabaje en la organización, con el énfasis sobre el problema científico de como medir las habilidades, destrezas, personalidad y desempeño de la gente. Es un proceso que trata de distinguir entre quienes pueden hacer el trabajo y quienes no pueden hacerlo; entre quienes pueden aprenderlo y quienes pueden; entre quienes tendrán integración moral y productividad en el trabajo y quienes no la tendrán (Smith y Wakeley, 1983).

Dicho de otra manera, la selección de recursos humanos es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o mejor dicho, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal (Chiavenatto, citado en López Ambriz, 1993).

Dentro del área de reclutamiento y selección de personal el psicólogo ha tenido un mayor desarrollo, se tiene por objeto captar los recursos humanos más idóneos para cada puesto y tener una idea clara de las características y objetivos que requiere la empresa para el óptimo trabajo y desempeño del posible candidato, apoyándose en conceptos aplicables en la organización ya sea esta productora de bienes y servicios tal es el caso del concepto de productividad que es hacer más con menos, es aprovechar mejor los recursos o trabajar más inteligentemente y calidad que es la serie de características que debe cumplir un producto y/o servicio para satisfacer una necesidad específica (Santillan, 1995).

Hawk (1968, citado en Santillan, 1995), define el reclutamiento como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes, los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados con el fin de que ocupen los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización.

Grados, (1988, ibidem) define el reclutamiento como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el oportuno.

Ciavenatto, (1983, ibidem) define al reclutamiento como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos

potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al campo de recursos de humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Orozco (1980,ibidem) define el proceso de reclutamiento y selección, como el medio por el cuál se busca, se obtiene y se elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requerimientos demandados por el puesto a cubrir.

Como se puede observar las definiciones de lo que es reclutamiento y selección de personal son variadas pero iguales en su significado, en el procedimiento existen también pequeñas diferencias pero de una forma u otra conforman el objetivo final, un ejemplo de ésto es el procedimiento descrito por Santillan (1995) sobre el reclutamiento y selección de personal.

PRIMERA ETAPA.

- Surgimiento de una vacante: La falta de un recurso humano en un área de trabajo y éstas se dan por lo siguiente: renuncia, liquidación, promoción, puesto de nueva creación, entre otros.

- Requisición de personal: Es el documento que proporciona la organización o determinada área al departamento de recursos humanos que marca las características generales que debe tener el candidato al puesto.

- Reclutamiento de personal. Es la acción de atraer a la empresa al personal idóneo para cubrir las necesidades de la misma. Existen dos tipos de fuentes, las internas(sindicatos, familiares, cartera de

personal, etc.)y las externas(prensa, boletines, bolsa de trabajo, radio y televisión, etc.).

- Solicitud de empleo. Es el formato que se le proporciona al llegar el solicitante a la empresa, y permite obtener un indicio del nivel potencial de éste mismo como futuro empleado de la organización.

SEGUNDA ETAPA.

- Preselección. En ésta etapa se realiza la entrevista donde se detectan diferentes datos que son de suma importancia para la empresa(experiencia laboral, presentación física, hábitos personales, referencias).

También aquí se realiza la elaboración de exámenes psicológicos, que sirven de apoyo para evaluar las aptitudes y actitudes del individuo que aspira a ingresar a la empresa.

TERCERA ETAPA.

La última etapa en el proceso de selección se refiere a la elección de la persona que ocupará el puesto vacante: Examen médico, contratación e inducción.

3.3. Capacitación y adiestramiento.

Sin duda, uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. No hay empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero signo de nuestro tiempo; la respuesta a una necesidad que se manifiesta en las organizaciones laborales.

Siliceo (1989, citado en García, 1995) propone que la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano.

El entrenamiento y desarrollo son programas planeados por parte de la organización con la finalidad de cambiar en el personal sus conocimientos, habilidades, actitudes o conductas sociales satisfaciendo mutuamente las necesidades de las dos partes involucradas: la organización y el empleado.

Para Arias (1979) la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y adiestramiento; el adiestramiento es el proceso por el cual los individuos, aprenden las habilidades, los conocimientos, las actitudes y las conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se le asignan.

La capacitación y el adiestramiento son de gran valor para cualquier nivel organizacional, ya que lo mismo se utiliza para personas de nuevo ingreso que desconocen por completo la empresa a la cual se han integrado y para los que tienen tiempo, deben estar al día en conocimientos y procedimientos para desempeñar mejor su trabajo.

El objetivo de los programas de capacitación consiste en crear ciertas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo. Hablar de capacitación es hablar de mejoras técnicas, productivas y administrativas, es calificar mano de obra a través de planes y programas específicos que permiten un mejor desarrollo laboral a todos niveles, estos programas

benefician también al trabajador ya que en el caso de capacitación técnica el trabajador adquiere más habilidades que le permiten contar con más y mejores oportunidades de trabajo, en el caso de capacitación a nivel social o humano, los beneficios son directamente para el trabajador y su familia.

No obstante, dichas definiciones permitirían que cualquier proceso educativo pareciera capacitación.

Para evitar confusiones y en algunas ocasiones caer en posibles ambigüedades en las definiciones, la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153 e, párrafo final dicta:

"... Así como en el caso que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo..."

De esta manera, las definiciones legalmente sustentadas serán:

Adiestramiento: La impartición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde.

Capacitación: La impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla (Coronado, 1996).

La Ley Federal del Trabajo y Previsión Social en sus artículos 153-A al 153-X, mencionan que es obligación de las empresas proporcionar capacitación a sus trabajadores. El artículo dice "...Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le

proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permite elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato..."(...éstos podrán implementarse en una empresa o varias,...)(...por personal de la empresa o técnicos especializados...)(Ley Federal del Trabajo, 1980, citado en Mondragon, 1994).

En la actualidad algunas organizaciones ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona. Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación es fundamental al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos(García, 1995).

A veces éste punto de vista es sustentado por la errónea idea de que la capacitación más que ser una inversión es un gasto necesario.

La capacitación es la función educativa de una empresa a través de la cuál se satisfacen las necesidades presentes y se prevenén las futuras respecto a la preparación y habilidad de los empleados bajo la línea de interés de la propia organización.

Por ello la capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una organización hacia una auténtica automotivación e integración en ella.

Pero ésto es sólo posible si la educación impartida al personal en cada puesto es integral, ya que sólo así ubicará y desarrollará al empleado , cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable de desempeñar óptimamente las actividades encomendadas en el gran conglomerado del que forma parte (Cascio,1991, citado en García, 1995).

La capacitación en las empresas requiere de realizar actividades lógicamente secuencias pra dar cuenta de las metas, aspiraciones y obligaciones de la organización, así como los requerimientos legales dispuestos y preservados por la Secetaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Cotidianamente se ha creído que dicho flujo concierne únicamente los siguientes pasos:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Formulación del programa y contenido del curso.
- Impartición del mismo.
- Entrega de constancias.

Aunque éstas son importantes, existen otras tantas que complementan las tareas, ya sea en un plano operativo o administrativo.

Coronado (1996) señala a grosso modo las etapas o componentes del flujo de la capacitación:

1. Elaboración y revisión de perfiles de puesto.
2. Identificación y definición de las necesidades manifiestas.
3. Detección de necesidades encubiertas.
4. Fijación de objetivos a partir de las necesidades.

5. Elaboración de un plan general de capacitación.

6. Elaboración de programas:

- objetivos
- contenidos
- métodos
- materiales
- evaluación

7. Organización de los eventos:

- costos
- instructores
- duración y horarios
- participantes
- local

8. Evaluación:

- del plan y de los programas
- de la impartición y logros

9. Seguimiento de los resultados de la capacitación.

Aún cuando la capacitación es tan importante, no todo mundo la lleva a la práctica. Tanto así, que a veces se destaca el compromiso económico y legal que se adiciona a las ventajas competitivas de realizarla.

Según Coronado(1996) los agentes de capacitación se subdividen en tres rubros:

- **INSTRUCTOR INTERNO.** Que se encuentra formalmente contratado como parte de la misma empresa, suele ser un instructor habilitado y no necesariamente es reconocido por la STPS como un instructor en toda la extensión de la palabra.

- **INSTRUCTOR EXTERNO.** Este ofrece sus servicios a distintas instituciones, su carácter laboral obedece a contratos por obra determinada: además éste cuenta con un registro oficial ante la STPS, que lo autoriza como un agente capacitador reconocido.

- **INSTITUTO DE CAPACITACION.** Se conforma de un conjunto de instructores externos que en sociedad se posibilitan mutuamente de impartir los cursos del otro, siempre y cuando lo hayan amparado bajo el registro de su instituto.

Por último podemos señalar los intereses particulares de la empresa y aquellas determinadas en la Ley Federal del Trabajo en cuanto al objeto de la capacitación y el adiestramiento, esto con el fin de acabar con el mito que dichos intereses se oponen y que deben de estar peleados el uno con el otro, ya que hoy en día se puede afirmar estos intereses no son opuestos sino complementarios.

Intereses de la empresa:

- Posición en el mercado.
- Utilidades.

- Productividad.
- Difusión.

Intereses legales:

Actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella, preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes del trabajador(LFT, art. 153 F).

Y de manera concreta, la meta compartida por ambas instancias se justifican en que"... es la única manera de hacer bien cualquier cosa" (López, 1994, pp 10, en Coronado, 1996).

3.4. Análisis de puestos.

El trabajo del psicólogo en las organizaciones ha dado como resultado, que se enfatice en nuevo quehacer dentro de las mismas: el análisis de puestos.

Sabemos que unos de los objetivos de la psicología organizacional es que las organizaciones cuenten con una administración adecuada de los recursos humanos de los que disponen, es por ello que no es coincidencia que la técnica de análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones en la administración de recursos humanos.

En la opinión de numerosos profesionales es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de

tecnificación en éste ambito, a partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de compensaciones, evaluación del desempeño, mejores métodos de reclutamiento, selección, contratación y manuales de organización, etc.(Arias, 1991).

Reyes Ponce (1994) nos explica que se sabe también que en organizaciones donde se tienen puestos variados y numerosos, para satisfacer y justificar una mejor operación que ha dado lugar a la división de funciones, y en donde existen ejecutivos especializados en ciertas ramas que ayudan a otros a desempeñar su función principal, desde el gerente hasta los obreros no calificados.

En estas organizaciones, la falta de comunicación directa entre las personas, tiene que ser substituída por la clarificación de los objetivos que persigue cada puesto y de las labores que se deben desempeñar en él, para que pueda haber un efectivo orden y encadenamiento de funciones, podemos decir que el análisis y descripción de puestos es una fase importante de la planeación de la organización industrial, que a su vez es utilizada para un manejo coordinado y eficiente de la empresa.

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal.

Es base fundamental de la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al candidato que más adecuadamente pueda llenar el puesto vacante, sin necesidad de estar recurriendo en cada ocasión al jefe del departamento que haya solicitado al individuo.

CAPITULO IV. ANALISIS DE PUESTOS.

4.1. Definición.

Blum, M.(1992), en lo que se refiere a la definición, nos señala que el análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador.

El estudio del mundo del trabajo hace que resulte evidente que se realicen tareas en "altas y bajas temperaturas" y en posturas diferentes, con diversos factores de riesgo y con innumerables variaciones en el esfuerzo que requiere una actividad.

Aunque es verdad que se dan diferentes significados a los términos análisis de puestos, especificación del puesto y valuación de puestos, dichos términos pueden considerarse como relativamente similares, para los fines de los psicólogos organizacionales.

También Gilmer(1976), nos habla de la definición, y nos dice que el análisis de un puesto es un procedimiento para describir en términos específicos lo que ha de hacer el factor humano.

En muchos aspectos es como un manual de instrucciones completísimo. El análisis de una tarea reviste máxima importancia para el psicólogo organizacional.

La relación de las exigencias impuestas por un trabajo es como la espina dorsal de cualquier actividad en la que intervienen factores

humanos. Cuánto más completa y precisa sea la relación de las exigencias impuestas por un trabajo dado, tanto mayores serán la eficacia y el acierto al efectuar cualquier actividad humana.

Por otro lado, Reyes (1994) nos da una definición más amplia, y nos dice en cuanto a su objeto. Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas como unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de "puesto".

Podríamos definir éste como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (Reyes, 1994, pp. 16).

1. . **CONJUNTO DE OPERACIONES.** Todo trabajador hace algo concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.
2. . **CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES.** Para que éstas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que deben asumir. Y por último el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en cuenta

para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto. Aquí encontramos que la ley constriñe a patrones y trabajadores a que precisen éstos elementos impalpables de trabajo, al establecer en su artículo 113 fracción II como obligación del trabajador "ejecutar las labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

3. . **UNIDAD ESPECIFICA DE TRABAJO** . Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las 'posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.
4. . **IMPERSONALIDAD DEL PUESTO**. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez: pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, muchos choferes en una línea de transportes, etc., que hacen exactamente lo mismo. La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos, es objeto de otra técnica.
5. . **LA OCUPACION**. Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional: dentro de la ocupación "mecánico", caben los puestos de tornero, fresador, esmerilador, taladrista, etc. La diferencia

entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

6. . EL TITULO DEL PUESTO. Es el término con el que se conoce y determina. Todo de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

Puede suceder que un mismo puesto sea conocido en distintas empresas, y aún dentro de la misma, con nombres diferentes.

Así por ejemplo, "maquinista" y "operador mecánico" suelen expresar el mismo trabajo. A veces, por el contrario, el mismo título se aplica a puestos diversos. Tal ocurre con el puesto de "oficinista", que frecuentemente se aplica a labores muy diversas en diferentes empresas. En algunos casos se utiliza un como categoría (por ejemplo, oficinista) y los demás como puestos.

Por lo expresado es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente, para evitar confusiones. Ahora bien, ya se indicó que la dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de análisis de puestos; y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.

Se tiene así siempre una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenados.

Se requiere pues fundamentalmente:

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
3. Ordenar dentro de cada uno de éstos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
4. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, suele recibir el nombre de anlista. Obviamente se comprende que debe tener capacidad o sus cualidades deben ser de observación, mente analítica y corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de descripción de puestos.

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama especificación de puesto.

En resumen, usar un lenguaje técnico adecuado para cualquier profesional es importante. La administración empieza a tener su propia terminología y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación, es por ello que a continuación se definen los términos básicos empleados en la técnica de perfiles de puestos(Reyes, 1994):

- ANALISIS:

Método lógico que consiste en separar diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Dicho de otra manera el análisis de un puesto, es el método cuya finalidad radica en determinar las actividades que se realizan en el mismo.

- DESCRIPCION DE PUESTOS:

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede presentar de forma genérica y analítica.

- DESCRIPCION GENERICA:

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

- DESCRIPCION ANALITICA:

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronológica, etc.

4.2. Importancia.

Ahora bien, la importancia del análisis de puestos radica en que éste es la unidad básica del trabajo, ya que de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de los recursos humanos, dado que las tareas o trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de divisiones, departamentos o secciones que existan en las mismas, y éstas siempre se concretarán a labores contenidas a nivel de puestos.

Entonces dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, , estudios, experiencias e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso, por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidad de éxito, para esto nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y de ahí diferenciaciones; es decir, se requiere de un patrón cuya aplicación nos proporcione datos comparables entre sí.

Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, ya que para apreciar y evaluar los méritos de la persona existen otras técnicas.

La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuáles se estudiarán a continuación:

1. Necesidad legal.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25 fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "El servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad "Al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo justificado". Por último el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos" (Ley Federal del Trabajo, 1995).

Las tres disposiciones que establece la Ley Federal del Trabajo, requiere de que se estipule con bastante claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra manera carecería de una base para regular las funciones entre contratantes y contratados. La escasa definición de funciones ha ocasionado constantes conflictos en las empresas.

2. Necesidad social.

Desde la época primitiva, el hombre una gran parte de su tiempo a un trabajo específico; en la época actual, recordemos que se dedican 8 horas diarias sólo para el trabajo, lo cuál es equivalente a un 50% de vida en estado de vigilia, es necesario entonces, reflexionar que durante ese tiempo el hombre no renuncia a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que por lo tanto, requeriría que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeñan le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la máquina productiva.

Así urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ocuparlo, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

3. Necesidad de eficiencia y productividad.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los empresarios; es por ello que la

especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y por ende a una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de puestos que componen la organización.

Como ya antes se mencionó, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen político o social al que pertenezcan.

Reyes,(1994) nos da una explicación del por qué deben precisarse las labores:

La técnica conocida con el nombre de "análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

- a) . Para los altos directivos de una organización, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será de gran utilidad, pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.
- b) . Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia.

Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

- c) . Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) . Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Blum (1992), citando a Lawshe y Satter (1994) propone cuatro usos principales para el análisis de puestos:

1. La deducción del contenido del entrenamiento.
2. El establecimiento de especificaciones sobre el personal.
3. El mejoramiento de la eficiencia en el trabajo.
4. La fijación de estructuras de salarios.

Después de una investigación intensa de 401 artículos sobre el análisis de puestos, Zerga(1943) llegó a la conclusión de que hay aproximadamente 20 usos para éste tipo de información. Menciona los siguientes usos específicos:

1. Categorización y clasificación de puestos.
2. Establecimiento normalización de los salarios.
3. Formulación de especificaciones de contratación.
4. Establecimiento de los debéres y las responsabilidades de los empleos.
5. Transferencias y ascensos.
6. Resolución de quejas.
7. Establecimiento de un entendimiento común entre diversos niveles de los trabajadores y la gerencia.
8. Definición y delineamiento de etapas de ascensos.
9. Investigación de accidentes.
10. Indicación de procedimientos deficientes de trabajo o duplicación de esfuerzos.
11. Mantenimiento, funcionamiento y ajustes de la maquinaria.
12. Estudios de tiempos y movimientos.
13. Definición de los límites de la autoridad.
14. Indicaciones de casos de méritos individuales.

15. Indicaciones de causas de fracasos personales.
16. Educación y entrenamiento.
17. Facilitación de la colocación en los puestos.
18. Estudios sobre la salud y la fatiga.
19. Orientación científica.
20. Determinación de los trabajos apropiados para la terapia ocupacional.

Un examen cuidadoso de esta lista muestra la importancia que tiene el que se lleve a cabo un análisis de puestos; además, no debe considerarse esta técnica como apropiada sólo para las grandes organizaciones. Un buen análisis de puestos puede resultar muy importante para aliviar gran parte de las fricciones que se producen con frecuencia en las pequeñas oficinas que emplean sólo a unas cuantas mujeres.

En muchos aspectos, un análisis de puestos es una parte vital de la eficiencia del trabajo, además de fomentar buenas relaciones de trabajo entre los empleados. Puede considerarse como los cimientos sobre los cuáles se construye un sistema de eficiencia.

No pueden incluirse realmente programas eficientes de entrenamiento, buenas políticas de personal, intentos para decrementar o reducir la fatiga y muchas otras medidas que conducen

a la eficiencia, a menos que se hayan tomado las etapas básicas y preliminares del análisis de puestos (op. cit).

Con base en lo anterior es importante señalar que antes de desarrollar pruebas psicológicas para uso organizacional, debe realizarse un análisis de puestos.

Por otro lado, Reyes (1994), señala que la ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aún en los del mismo tipo, de una empresa a otra; no obstante, se deben acatar los mínimos requeridos por la misma.

Los contratos por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar "nombres de puestos" en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en alguna cláusula de los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc., situación que la ley apenas tolera, pero que no desea.

Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste, no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Esta dificultad es mayor aún en la compleja vida organizacional moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe su fisonomía peculiar principalmente de la máquina.

Por ello es indispensable el auxilio de una técnica, y ahí radica su importancia:

- a) Para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b) Para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- c) Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

4.3. Uso del organigrama.

Los organigramas son herramientas que nos permitan llevar a cabo una organización racional.

Nos ayudan a delimitar jerarquías, a establecer divisiones, a enumerar funciones y responsabilidades y a su vez a que exista coordinación entre las diferentes divisiones que existan en dicha organización.

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una institución. En ellos se representan en forma esquemática, las áreas administrativas, las funciones o puestos de quienes los ocupan.

Contiene también los niveles jerárquicos, canales de comunicación y línea de autoridad de cada uno de los miembros que la integran .

La forma más típica de integración, aunque de ninguna manera es la única, es la jerarquía de autoridad, algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general dirigiendo las actividades de cada una de las partes; he ahí la utilidad del organigrama (Munch Galindo, 1987).

La idea de coordinación implica que cada unidad se subordina a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común.

En síntesis podemos decir que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1993).

Los organigramas se clasifican en base a su objeto:

- POR SU USO.

1. **ANALÍTICOS:** Presentan algunos detalles, son más técnicos.
2. **ESQUEMÁTICOS:** Contienen las áreas opuestas principales, no contienen detalles.

- POR SU CONTENIDO.

1. **ESTRUCTURALES:** Muestran sólo la estructura de la empresa.
2. **FUNCIONALES:** Destacan, en el cuerpo de la gráfica, de sus unidades y sus relaciones, las principales funciones de las áreas.

3. **DE PUESTOS:** Son organigramas analíticos que muestran los puestos y en ocasiones el nombre y número de personas que lo ocupan.

4. **POR SU FORMATO:** Verticales, horizontales, mixtos, circulares.

a) Verticales: es el formato más utilizado. El puesto de mayor autoridad se representa en la parte más alta del esquema, las líneas de mando se dan en sentido vertical descendente, las jerarquías representan el mismo nivel.

b) Horizontales: se utilizan en organigramas esquemáticos cuando son muchos los niveles jerárquicos. El puesto o área que representa la más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo y en este sentido, hacia la derecha, parten las líneas de autoridad. Las jerarquías se observan por columnas.

c) Circulares: el organismo que representa mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los niveles aparecen en círculos concéntricos.

d) Mixtos: se crearon básicamente por razones de espacio. Se refieren a una combinación de formatos vertical para algunos niveles y formatos horizontales para otros. Las áreas de mayor autoridad encierran en llaves a las de menor jerarquía.

Los organigramas, se representan con rectángulos y líneas que representan las áreas opuestas y las relaciones de autoridad. La

representación de las áreas o puestos conviene hacerlas con rectángulos del mismo tamaño, ya que su importancia se determina por la ubicación y las funciones en la institución más que por su tamaño.

Independientemente del sueldo que tengan los diferentes puestos de una jerarquía, estos se representarán al mismo nivel. La tabulación y valuación de puestos se elabora con otros elementos.

4.4. Perfiles de puesto.

El análisis de puesto es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador. Mientras que los ingenieros industriales se ocupan primordialmente de los aspectos técnicos del puesto, los psicólogos industriales tienden a hacer inapié en los aspectos humanos.

El estudio del mundo del trabajo hace que resulte evidente que se realicen tareas en altas y bajas temperaturas y en posturas diferentes con diversos riesgos y con numerables variaciones en el esfuerzo que requiere una actividad, así como también que se requiera de conocimientos tanto académicos como laborales de acuerdo al puesto en cuestión (Blum, 1992).

Primeramente para la realización de un buen perfil de un determinado puesto se requiere de la existencia de un organigrama que nos muestre la organización y la escala jerárquica con la que cuenta una organización, todo esto para que exista una congruencia entre

nuestro perfil y nuestro organigrama y nos ayude a que exista mayor precisión, se reduzcan costos y se agilite la capacitación, así también para que exista una buena selección de personal.

A continuación vamos a describir las cuatro partes principales de las cuales esta compuesto un perfil de puestos, esto según Coronado (1996):

1. Primeramente se encuentran las generalidades del puesto, que en este caso serían, la especialidad, categoría, área y por supuesto el puesto; en algunas ocasiones también viene contenido el rango del puesto. En este primer punto es de gran utilidad el organigrama.
2. A continuación viene contenido las funciones del puesto, cabe mencionar que en ocasiones se le encontrará como descripción genérica. Aquí se describirán únicamente las funciones del puesto, es decir, el proceso a seguir de cada función que deba desempeñar el puesto en cuestión.
3. Posteriormente aparecen las actividades del puesto que también suele llamarse descripción específica, en las cuales se describirán las tareas concretas que deberán de ejecutarse, es decir, cada función deberá ser desglosada en diferentes tareas hasta haberse cumplida la función y así sucesivamente hasta haberse concluido cada una de las funciones
4. Por último aparecen los pormenores del puesto en donde vienen especificadas algunas aclaraciones y requisitos del puesto, como pueden ser:

- Prestaciones.
- Sueldo.
- Horario.
- Contraindicaciones médicas.
- Factor de riesgo.
- Experiencia laboral.
- Grado de estudios.
- Conocimientos adicionales.
- Manejo de equipo adicional.
- Escalabilidad del puesto.

También en ocasiones viene especificado el sexo, el estado civil, así como también sus jefes inmediatos y sus subordinados, todas estas especificaciones dependen del puesto y de la política de la misma empresa.

4.5. Evaluación del desempeño.

Gilbert (1979) se pregunta: ¿ Por qué evaluar el desempeño? explicandonos que es obvio que para facilitar la toma de ciertas decisiones tal vez para: promover, bajar de grado, relevar, transferir o retener a un individuo y si darle aumentos de sueldo por méritos en algunas empresas. Más sutilmente, tal vez para motivar a los empleados a trabajar más arduamente y para persuadir a los gerentes a considerar más la capacidad y la potencialidad de sus subalternos.

Antes de que podamos evaluar el desempeño en un empleo, debemos conocerlo. Debemos conocer las tareas que se llevan a cabo y las responsabilidades del individuo, así como el criterio de un

desempeño dinámico y saber si algunas actividades del puesto son más importantes que otras. No existe ninguna forma simple a prueba de errores para realizar esto.

La mejor forma de elaborar una descripción de actividades sigue siendo el preguntarle al trabajador que es lo que hace y cuánto tiempo le lleva realizar cada una de las actividades del puesto, lo cual debe compararse con el perfil de puestos. Después se puede revisar esta descripción con el superior inmediato, llegando a un acuerdo sobre las responsabilidades precisas entre ellos.

Por otro lado, Howell (1982) nos menciona que la evaluación de la ejecución o del desempeño es todo intento sistemático por medir que tan bien está haciendo una persona su trabajo. Evidentemente, la evaluación sería imposible o carecería de sentido si no existiera una clara identificación de lo que se espera que haga el personal que está ocupando el puesto. A no ser que la persona que está siendo evaluada y la persona que está dando su juicio esten de acuerdo sobre lo que implica el trabajo, no se podría pensar en lograr una valoración justa o exacta. Por consiguiente, la descripción del empleo es un prerrequisito para la evaluación de la ejecución.

Hay otras razones por lo que es importante la descripción de las características del empleo. Es algo esencial para llevar a cabo una selección acertada, la colocación, la capacitación, el adiestramiento y los programas de compensaciones. Si no supiéramos para que estamos seleccionando, para que estamos capacitando o el motivo por el cual estamos compensando a la gente, no podríamos esperar obtener un beneficio razonable de tales procedimientos.

De hecho casi no hay ninguna función propia del personal que no dependa, en algún grado, de la claridad con que se describan los diversos papeles laborales.

Gilbert (1979), nos hace una importante aclaración sobre el problema con el tipo de evaluación del desempeño que es: que no nos permite comparar a un empleado con otro, al menos que estén ocupando puestos exactamente iguales. En la mayoría de las organizaciones, esto puede frustrar el propósito de facilitar las decisiones promociones(subir de puesto) y transferencias(mover a un puesto de igual jerarquía).

Unicamente nos permite ver como un individuo en particular desempeña un conjunto determinado de actividades. Para poder comparar a un individuo con otro debemos evaluar a todos en la misma proporción, y para hacer esto, enseguida se verán, las formas de realizarlo.

1. Jerarquización:

La jerarquización es la técnica más sencilla de todas las existentes. Cada gerente o supervisor clasifica a sus subordinados de acuerdo a ciertas dimensiones; resultados, calidad de trabajo, valor de la empresa, etc.

En primer lugar seleccionará a su subordinado más sobresaliente, después al peor, colocando a los demás por categorías entre ambos. Pero existe la dificultad de comparar a las personas que fueron clasificadas por un gerente con los que fueron clasificados por otro.

2. Distribución forzada:

La técnica de la distribución forzada considera el hecho de que, en la jerarquización, la diferencia entre un subordinado sobresaliente y su compañero más cercano es mayor a la diferencia entre los subordinados que se encuentran cerca del promedio general.

Esto implica una curva de distribución normal y requiere que el gerente asigne grados extremos a un pequeño porcentaje de subordinados y grados intermedios a un gran porcentaje .

Si en realidad los subordinados, están distribuidos de manera " normal" para el desempeño, entonces resulta útil esta técnica.

3. Escalas de evaluación.

Con frecuencia se introducen escalas de evaluación en un esfuerzo de asegurar la comparabilidad. Aquí existe la posibilidad de hacer descripciones verbales. Anstey (1961), indica que el dar o no las descripciones verbales debería depender sobre el número de personas que por lo general reporta un gerente.

En general las descripciones verbales, únicamente ayudan si indican clases específicas de conductas por parte del subordinado.

4. Evaluaciones de selección forzada.

Esta técnica fué introducida por Sisson (1948), con el fin de contrarrestar la tendencia indulgente. En su forma original, los

evaluadores tienen cual de dos afirmaciones igualmente favorables se aplican más a un subordinado.

Investigaciones anteriores cuidadosas establecieron afirmaciones de igual favoritismo, pero de éstas únicamente una es indispensable para tener éxito en el trabajo. Ejemplo: La secretaria no mantiene su oficina en orden, podría relacionarse con no mantiene el sistema de archivo de manera eficiente.

Se lleva una cantidad considerable de trabajo el desarrollar ese tipo de escala de evaluación, pero los gerentes la pueden emplear con facilidad (lo que reduce el tiempo de capacitar), y también el departamento de personal la puede interpretar con facilidad.

5. Técnica de incidentes críticos:

El último método de evaluación que se examinará es la técnica de incidentes críticos introducida por Flanagan(1949). Se utilizan entrevistas con supervisores y gerentes para establecer eventos que indican desempeños efectivos o inefectivos en actividades específicas. Dependiendo del tipo y nivel del empleo pueden variar estos incidentes. Desde detectar una parte gustada de una máquina antes que ocurra la avería hasta descubrir un error de programación computacional antes de que se distribuyan las cifras. En este ejemplo se puede notar que los incidentes críticos tienden a ser especificados para determinados puestos.

Puede resultar mucho muy útil un registro de las acciones efectivas e inefectivas de un individuo, tanto para propósitos de entrenamiento

diario, como para las entrevistas de evaluación de méritos anuales o semestrales que tal vez tenga con su jefe.

Ahora bien cualquiera que sea la técnica que se adopte, debe de tenerse en cuenta lo siguiente:

- a) Es importante establecer la finalidad de las evaluaciones. Es necesario poder comparar a los individuos de diferentes departamentos.
- b) Es importante comprender a los evaluadores: Por lo general no están dispuestos a dictaminar evaluaciones desfavorables; les resulta difícil evaluar a las personas sobre rasgos generales que no estén sujetos a conductas específicas; al menos que se les entrene cuidadosamente y discutan con frecuencia las evaluaciones con sus colegas.
- c) Ninguna técnica de evaluación puede garantizar informes confiables y exactos. En general, entre más simples sean las evaluaciones requeridas y entre más cerca estén sujetas a conductas específicas, mayor será la precisión que se obtenga (Gilbert, 1979).

En síntesis el desarrollo de métodos adecuados para medir la eficiencia en el trabajo es uno de los problemas más difíciles a los que se enfrentan los psicólogos organizacionales. No obstante, esas medidas son esenciales para muchas decisiones relativas al personal y para la mayoría de las investigaciones de psicología organizacional, por ejemplo, no se puede investigar la eficiencia relativa de varios estilos de dirección sobre la productividad de los

trabajadores, a menos que se disponga de una medida apropiada de la productividad. Las mediciones adecuadas de criterios de la eficiencia en el trabajo, son también esenciales para la validación de las pruebas de empleo y para otros procedimientos de selección.

Además, las mediciones de criterios son básicas para los ascensos y las transferencias, la evaluación de las necesidades de entrenamiento y sus resultados, la estimación de los costos de mano de obra, la determinación de los sueldos y para muchas otras finalidades (Fleishman, 1979).

4.6. Propuesta cognitivo-conductual para la caracterización del análisis de puestos

Ahora bien, como objetivo a largo plazo, nos gustaría proponer una determinada metodología que permita identificar los factores críticos de éxito para que un empleado o colaborador, en un determinado "puesto de trabajo", consiga el máximo resultado con la mínima aplicación de recursos en una serie de áreas de resultados, cumpliendo con las especificaciones y constricciones impuestas por el entorno organizacional a su forma peculiar de desempeñar el trabajo.

La información relativa a esta parte del análisis del puesto de trabajo puede recabarse por distintos canales y de distintas fuentes, y por eso se sugiere que en las futuras investigaciones por parte de psicólogos no pierdan de vista éste rubro o punto de interés científico.

La competencia conductual es una habilidad o atributo personal de la conducta del sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y puede clasificarse de forma lógica y confiable.

De acuerdo al puesto específico a valorar se deberá obtener el grado o requerimiento de dominio de cada una de las competencias conductuales que requiere el ocupante del puesto.

1. Grado mínimo operativo.
2. Grado normal de dominio.
3. Un alto grado de dominio.
4. Un grado extremo de dominio.

Existen diversas competencias conductuales dentro de los puestos de trabajo de las organizaciones.

Los puestos se dividen en cuatro grandes niveles:

1. Nivel directivo.
2. Nivel gerencial.
3. Nivel medio.
4. Nivel operativo.

Para medir el requerimiento de dominio de cada una de las competencias conductuales se podrían utilizar las siguientes herramientas psicológicas (Corporativo Grupo Posadas, 1997).

a) **CLEAVER**: Esta herramienta mide diversas competencias conductuales, entre las cuales se encuentran visión de negocios, liderazgo, toma de decisiones, negociación, planeación, organización

y control directivo, trabajo en equipo, orientación de resultados, tolerancia a la presión, creatividad, atención al detalle, orientación a la tarea, apego a normas, relaciones interpersonales, iniciativa.

b) HUMAN SIDE: Visión de negocios, negociación, creatividad.

c) MOSS: Comunicación, liderazgo, toma de decisiones, actitud de servicio.

d) RAVEN: Atención al detalle, orientación a la tarea, inteligencia.

e) Terman: Orientación a resultados, tolerancia a la presión, inteligencia.

f) WAIS: Orientación a resultados, inteligencia.

g) MAP: Visión de negocios, creatividad.

h) ESCALA DE C.I.: Análisis y solución de tareas.

i) 16 PF: Comunicación.

j) MMPI: Relaciones interpersonales.

*NOTA: El Cleaver es opcional, también se puede utilizar el PPS, que mide las mismas competencias conductuales que el Cleaver.

A continuación pasaremos a describir las diferentes competencias conductuales de los cuatro niveles que se componen los puestos de trabajo.

NIVEL DIRECTIVO Y NIVEL GERENCIAL.

- VISIÓN DE NEGOCIOS.

Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos, ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de los mismos con responsabilidad y a beneficio de la organización. Es la habilidad más importante en la organización de las organizaciones.

- LIDERAZGO.

Habilidad para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de las personas bajo su responsabilidad en la organización hacia el desempeño de las metas establecidas. Capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones. Reconoce en forma abierta y pública las contribuciones de otros. Establece líneas de comunicación abiertas.

- TOMA DE DECISIONES.

Implica necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una. La esencia de esta habilidad es la capacidad para evaluar el significado y la probabilidad de la pérdida o ganancia, de forma racional, y controlando los afectos emocionales que el riesgo conlleva.

- NEGOCIACIÓN.

Es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan.

- PLANEACIÓN.

Es la habilidad para analizar el entorno identificando fuerzas que pueden impactar las condiciones a corto plazo y mediano plazo. Es la habilidad para establecer objetivos, estrategias, programas y/o para alcanzarlos.

- ORGANIZACIÓN Y CONTROL DIRECTIVO.

Organizar eficazmente las actividades, estableciendo las probabilidades necesarias y utilizando el tiempo y los recursos de la forma más eficientemente posible. Establecer y aplicar procedimientos, para el seguimiento y regulación de procesos y políticas internas y externas. Es la capacidad para establecer mecanismos que indican la desviación o avance correcto hacia los objetivos y metas.

- COMUNICACIÓN.

Es la habilidad para expresar de forma clara, precisa y concisa, ideas y objetivos.

- TRABAJO EN EQUIPO.

Habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Es cooperar, suponiendo una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de las demás. Supone cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

- ORIENTACIÓN A RESULTADOS.

Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta.

- TOLERANCIA A LA PRESIÓN.

Es la capacidad de seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad, pero sobre todo, sin mostrar los efectos de cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicológicas.

- CREATIVIDAD.

Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución. Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicios con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional, es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones.

NIVEL MEDIO.**- ACTITUD DE SERVICIO.**

Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los clientes internos o externos, siendo capaz de darles satisfacción. Es una actitud permanente de satisfacer las necesidades del cliente, dando valor agregado.

- ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes, diagnosticar posibles causas. Es la capacidad que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurados de una situación o problema hasta llegar a determinar con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

- ORGANIZACIÓN Y CONTROL.

Organizar eficazmente las actividades, estableciendo las prioridades necesarias y optimizando el tiempo. Manteniendo principalmente el control, el orden, la puntualidad, etc.

- COMUNICACIÓN.

Es la habilidad para comunicarse de forma clara, precisa y concisa expresando ideas y objetivos. Habilidad para destacar los aspectos importantes de los mensajes que se emiten, tomando en cuenta, el captar la atención de las personas.

Expresar ideas u opiniones con claridad y orden.

Habilidad para establecer un clima de armonía y apertura con otros.

- TRABAJO EN EQUIPO.

Habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Es cooperar suponiendo una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Supone también la habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

- ATENCIÓN AL DETALLE.

Es la habilidad para el manejo eficaz y prolongado de información detallada. Se relaciona con la minuciosidad del análisis y manejo de

información de cualquier tipo, procurando eliminar el error y las duplicidades.

- ORIENTACIÓN A LA TAREA.

Tener capacidad hacia las necesidades o demandas del trabajo o de la organización que pueden requerirse en el presente.

- APEGO A LA NORMA.

Habilidad centrada en el ámbito laboral para llevar una vida ordenada apegándose a métodos y procedimientos ya establecidos.

- RELACIONES INTERPERSONALES.

Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contacto con otros. La habilidad para las relaciones y los contactos personales, sin necesidad de muchos apoyos externos a la persona o de situaciones muy estructuradas. Tiene que ver con la motivación de afiliación que algunas personas encuentran para relacionarse con otras y mantener lazos afectivos positivos.

- TOLERANCIA A LA PRESIÓN.

Habilidad para trabajar con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad, pro sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como sus manifestaciones psicológicas.

NIVEL OPERATIVO.

Dentro del nivel operativo vienen incluidas las mismas competencias conductuales que el nivel medio, a excepción de análisis y solución de problemas.

CONCLUSIONES

A través del recorrido histórico que hemos realizado por las diferentes condiciones y circunstancias que dieron origen, al surgimiento de la industria, nos damos cuenta de los enormes avances tecnológicos que hicieron posible dicho proceso de industrialización, no obstante, dicho periodo no hubiese sido posible sin la enorme contribución del factor humano.

La ciencia se encargó de contribuir al avance del factor humano, en cuanto a la capacidad productiva que las personas deberían de tener dentro del ambiente industrial, y además de ser la responsable de que dicha evolución del factor humano embonara de manera satisfactoria con el avance tecnológico y científico fue la psicología industrial, ahora llamada organizacional. Ya que en un principio la psicología industrial obseaba a los problemas derivados en la empresa de forma aislada como: reclutamiento, selección, evaluación, entrenamiento, condiciones de trabajo, etc.; mientras que por otra parte la psicología organizacional ve a los mismos problemas como factores que se interrelacionan mutuamente y además que pone serio énfasis en el comportamiento de grupos, de subsistemas, y no en forma individual y aislada como se hacía anteriormente.

Por otro lado conforme el periodo de industrialización fué avanzando, éste mismo se va complejizando, y surge la necesidad de que la gente participe únicamente en un pequeño paso del largo proceso de la producción de la mercancía y de la oferta del servicio y no en todo como se hacía inicialmente. Esto da vida a la división del trabajo, es decir, existe una especialización por oficios, y el trabajador ya no está involucrado en todo el proceso de producción de la mercancía o producto. Quizá ésta división del trabajo, esta especialización por oficios, que surge en un primer instante,

sea la base y un primer acercamiento de hoy en día conocemos como Análisis de Puestos.

Aunado a lo anterior surge la necesidad de contratar gente experta y especializada en cada uno de los departamentos en los cuáles se ha dividido el trabajo para la elaboración del producto, esto nos lleva a que ahora una vacante lleve consigo ciertas habilidades y experiencia que debe de cumplir el trabajador para ser contratado, esto vendría a complementar el Perfil del Puesto.

No obstante de la importancia que cobra hoy en día el análisis de puestos dentro de las organizaciones, la mayoría de las ocasiones se le resta importancia y se le da mayor peso a otras actividades que vieron su origen durante la Revolución Industrial, tales como el uso de pruebas psicológicas que hoy en día se utilizan para el proceso de selección de personal, enseñar al trabajador nuevos conocimientos para realizar de manera más satisfactoria su trabajo, que hoy en día conocemos como capacitación, mejorar las condiciones de higiene, así como mejorar las condiciones ambientales para que el trabajador desempeñe de manera más óptima sus actividades.

No cabe duda que dichas actividades son importantes y necesarias para el buen desempeño y productividad del factor humano, pero estamos seguros de que el psicólogo no se puede ni se debe encasillar únicamente en éstas actividades dentro de las organizaciones; sino que debe abarcar y abrir campo en otras actividades que anteriormente eran exclusivas de otros profesionales, una de éstas actividades son el análisis de puestos; además de empezar a darle la debida importancia que tiene dentro del ámbito organizacional.

Es fácil y no existe mayor problema en identificar las vertientes que existen para poder determinar el análisis y estudio de la conducta humana,

perspectiva interna y externa cada uno con forma de estudio bien estructurado y con bases bien válidas y cimentadas, sin embargo, se considera que el enfoque o perspectiva externa se puede aplicar más macro a los problemas prevaecientes en las organizaciones y con la cuál podemos medir, cuantificar y modelar los programas para predecir las modificaciones conductuales que deseamos en la organización.

Como ya se explicó y se manejo con anterioridad, se considera la perspectiva externa por su campo de acción el más objetivo y engloba(no excluye) factores de tipo externo, de ahí la importancia de un buen conocimiento y práctica de los pricipios, teorías y metodología de las tendencias de explicación general de la conducta humana.

El buen entendimiento de lo anterior remunerará en la positiva aplicación y alcance de metas y objetivos que en éste caso nos confiere en el campo de la psicología organizacional y principalmente enfocados en el análisis de puestos, sin excluir el reclutamiento y selección de personal.

Ahora bien, la psicología ha mantenido un amplio debate entre lo básico y lo aplicado.

Pero bien sabemos y llegamos a la conclusión de que si queremos o pretendemos realizar un riguroso trabajo, debemos de apoyarnos en una buena metodología basandonos en el conocimiento científico.

Debemos utilizar una metodología rigurosa y normalizada para dar una mejor solución a nuestros problemas organizacionales: ¿quién es el mejor candidato para un determinado puesto de trabajo?

Sólo existe una forma de evitar errores: apoyarnos sobre las perspectiva con más panorama y ser sistemáticos en la aplicación de los métodos que aquí mencionamos.

Además el tener bien establecidos los elementos necesarios para la realización de una adecuada descripción y análisis del puesto de trabajo, nos da un horizonte más amplio.

El enfoque conductual sería bueno tomarlo como una herramienta complementaria, es decir, como herramientas de evaluación, eminentemente conductuales basadas en lo observable porque otorgan una mayor validez a las decisiones que se toman a la hora de seleccionar y analizar a un candidato para un puesto de trabajo.

No debemos de olvidar que vivimos en un momento en el que, tanto en la empresa como en las organizaciones, se pretende y se tiene por objetivo, alcanzar la excelencia, la calidad total. También se debe de saber que ello no es posible sin contar con un personal satisfecho e implicado; porque el éxito de la organización y del análisis de puestos pasa por la satisfacción del personal y por un buen clima laboral.

Qué un enfoque psicológico externo permita no sólo mejor hacer un buen análisis de puestos, sino que ello sirva para lograr personas más felices en empresas y organizaciones de excelencia y... más humanas.

Por otra parte es indudable la importancia que ha tenido y que ha mantenido hasta ahora los recuesos humanos. Durante mucho tiempo unicamente se habían alabado los avances técnicos y científicos en las organizaciones, haciendo a un lado los recursos humanos.

Pero hoy en día es importante hacer notar que no obstante la gran cantidad de materias primas que ingresan a una organización, el recurso humano es su componente básico.

El factor humano no se reduce únicamente a una persona que vende su fuerza de trabajo, sino que es todo un cúmulo de conocimientos, experiencias, intereses, motivaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc. (Arias, 1994). Es por ello que el trabajo del psicólogo es tan complejo, pero a la vez tan importante, por el sólo hecho de trabajar con seres humanos, de las cuáles están llenas todas las organizaciones.

Se puede concluir que para satisfacer las necesidades de cualquier organización resulta indispensable el esfuerzo humano, ya que es a éste a quien se le puede perfeccionar o desarrollar en diferentes planos, de lo contrario ésta no funcionaría.

Es indudable la enorme importancia que ha cobrado el profesional de la conducta al interrelacionarse, coordinar, liderar y hacer producir de manera óptima a los recursos humanos de las organizaciones.

Una de las actividades de las que se ha encargado el psicólogo en las organizaciones son el reclutamiento y selección de personal, la cuál es una función primordial, ya que se encarga de proveer y de elegir el material humano adecuado para cubrir los cargos existentes en las organizaciones, con miras a mantener o aumentar la productividad y eficiencia dentro de la empresa.

Otro rol que ha cubierto es el de la capacitación y adiestramiento que consiste en la impartición de conocimientos, ya sea para hacer mejor las habilidades del empleado dentro de su misma área, que sería adiestrar y por

otro lado; darle más repertorios, conocimientos y habilidades al trabajador, pero esta vez, éstos son extras a su área de trabajo, ya sea para ascender o para ocupar otro puesto o vacante, esto se conoce como capacitación.

Ahora bien, en cualquier organización y en todo tiempo se ha requerido capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y darle una mejor remuneración.

Es entonces que las organizaciones con la ayuda del psicólogo, empiezan a considerar a los empleados como activos, como recursos que se deben proteger y desarrollar; es por esto que es necesario, para que deje de ser una "utopía", hacer una planeación cuidadosa del personal a fin de definir y desarrollar los planes a largo plazo de las organizaciones.

La planeación de los recursos humanos parece alejarse radicalmente de las prácticas tradicionales y se dice que en realidad esta planeación y organización ha sido producto de una evolución natural en el siglo XX, que no socava las funciones tradicionales de personal sino que edifica sobre ellas.

El incremento de la función de personal en las organizaciones se haya entrelazado con las fuerzas políticas, legales, económicas, culturales y tecnológicas de la sociedad.

La administración científica, también afirmaba que para cada cargo había que escoger el individuo con las características más apropiadas y que esta selección se debía basar en pruebas psicológicas y apoyar posteriormente en un análisis de puestos.

Así, se puede ver claramente que se empezaron a analizar los diferentes estilos, y los puntajes de los empleados en las pruebas de selección, se

compararon detalladamente con el desempeño real en el cargo, para asegurar que la aplicación de las pruebas era válida.

Entonces con los datos que se encuentran en la investigación empírica y en los métodos de investigación complejos, fue necesario contar con especialistas en conducta organizacional e investigación de personal que pudieran evaluar, interpretar y analizar los resultados de las investigaciones científicas y llenar esa brecha que existía y existe actualmente en las organizaciones.

Por lo tanto, cuando los psicólogos, se comprometan a tomar sus funciones y no deslindarlas; cuando se seleccione, se capacite, se adiestre y se haga un análisis de puestos adecuado, se verán mejores resultados.

Cuando se llegue a realizar lo anterior, se estará en el mercado compitiendo con calidad y tenemos que entender que la competencia no está en nuestro país, sino en el mundo.

Con base en el desarrollo de éste trabajo, podemos decir que el primer paso obligado en una organización será la descripción y análisis de puestos para el que se selecciona o bien el repaso de la descripción ya existente que deberá, en cualquier caso ser puesta al día.

Conviene tener presente que un puesto de trabajo no suele ser sino una etiqueta lingüística, más o menos desarrollada que en los procesos organizativos de las estructuras empresariales y organizacionales, resuelve con verdadero sentido práctico el problema de denominar de forma rápida al conjunto de cosas que un determinado empleado realiza. Sin embargo fue difícil encontrar una definición unívoca de lo que es un puesto de trabajo en una organización.

En general debemos considerar que un puesto de trabajo es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización en una determinada posición de su estructura de relaciones externas e internas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización (y en general a su cuenta de resultados) mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías generalmente, prestablecidas, dentro de una orientación estratégica fijada por la propia empresa y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

Esta definición, que no pretende ser completa ni agotar las múltiples formas de organización que se pueden encontrar en el tejido sociolaboral, nos servirá para comprender lo que quisimos decir, al hablar de la caracterización del análisis de puestos, siempre y cuando no se pierda de vista la gran diversidad de variaciones y combinaciones de elementos posibles.

Otro punto importante a considerar es la necesidad de evaluar el desempeño.

La evaluación del desempeño organizacional individual es parte integral y necesaria del papel del psicólogo y muchas de las veces, sino es que en la mayoría, de las ocasiones, es el gerente que no es psicólogo el que lo aplica.

Sabemos, como psicólogos, que el desempeño de los individuos, no es tan fácil de medir, y si el especialista, que es el psicólogo rara vez toma su papel, se llega a tener como consecuencia de esto, que rara vez los criterios son claros u objetivos y frecuentemente, incluyen aspectos nebulosos como son:

iniciativa, actitud, entusiasmo, criterio y creatividad.

Por lo tanto, como psicólogos tenemos que concientizarnos en no dejar en manos no especializadas ni preparadas, nuestra o una de nuestras funciones más importantes como especialistas de la conducta, en este caso laboral; es por eso que tenemos que poner mucho cuidado en éste punto porque:

En primer lugar la evaluación del desempeño de un individuo es el elemento esencial para su motivación y control.

En segundo lugar, tenemos que la evaluación del desempeño proporciona una base para recompensar tanto el desempeño mismo como conductas pasadas.

Cuando la evaluación está unida al sistema de recompensas y castigos de la organización, puede convertirse en una eficaz herramienta motivacional; también, puede ser un mecanismo motivador cuando se emplea para estimular la superación y el desarrollo individuales.

Tercero, la evaluación del desempeño individual proporciona muchos de los datos que se requieren para la planificación de los recursos humanos. Para la organización, la evaluación puede convertirse en la base para integrar un inventario de habilidades y destrezas o para identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo de sus miembros. Para el individuo puede convertirse en la base para que planee su carrera.

Cada uno de nosotros tiene una necesidad humana de aprender, crecer y desarrollar nuestras capacidades, ésto sólo puede suceder con retroalimentación apropiada y un sentido de realización y progreso.

Es por eso y por muchas otras razones que como psicólogos debemos desarrollar conciencia de comprometernos más con nuestra ciencia y con nuestra profesión, que es tan variada y tan extensa en diversas áreas de trabajo y en nosotros está el limitarla o seguir desarrollándola con más calidad psicológica.

Por último podemos concluir que el contar con un análisis de puestos objetivo, medible y cuantificable nos lleva a tener una base sólida dentro de las organizaciones, en donde descansan las demás funciones que desempeña el psicólogo (reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, evaluación de desempeño).

El análisis de puestos nos permite ir un paso adelante dentro del ámbito organizacional y nos pauta para ir creando nuevas propuestas dentro de las demás funciones del psicólogo; tal y como se manifestó en éste trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARGYRIS CHRIS. (1979) El individuo dentro de la organización. España. Ed. Herder S.A.
2. ARIAS G.F.(1991) Administración de los recursos humanos. México. Trillas.
3. BLUM, M.I. y TAYLOR,J.C (1992) Psicología Industrial: Fundamentos teóricos y sociales. México : Ed. Trillas.
4. CORONADO, V.O.A. (1996): "Curso: Detección de Necesidades de Capacitación". Manual del participante. México, CAPSA.
5. CORPORATIVO GRUPO POSADAS (1997): Departamento de Recursos Humanos. México.
6. DAVIS, P.D.(1983) El comportamiento humano en el trabajo. México: Ed. Mc. GrawHill.
7. DUNNETTE , M.D. (1986) Psicología industrial. México : Ed. Trillas.
8. DUNNETTE,M.D. y KIRCHNER,W. (1986) Psicología industrial. México: Ed. Trillas pp. Capítulo I y II.
9. GILMER, B.H (1977) Psicología de la organización. España: Ediciones Martínez Roca. pp. 2427
- 10.JESSUP,H.G. (1979) Selección y evaluación en el trabajo. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- 11.KATZ, D . y KAHN , R.L . (1986) Psicología social de las organizaciones México: Ed. Trillas.
- 12.LOPEZ, A.A. (1993) "Análisis de los instrumentos utilizados en el proceso de selección de personal". Tesina . U.N.A.M.
- 13.LUTHANS,F. y KREITHNER, R. (1988) Modificación de la conducta organizacional. México: Trillas . pp. 2830.
- 14.PINEDA,F.L (1995) "Actividades de un psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal". Reporte de trabajo . U.N.A.M.
- 15.REYES,P. (1994) El análisis de puestos. México:Ed.Limusa.
- 16.RUBIN,J., KOLB,D. y MEINTYRE,J.(1994)Psicología de las organizaciones. México: Ed. PrenticeHall Hispanoamericana. S.A.

- 17.SANTILLAN, L. (1995) "El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección de personal". Tesina. U.N.A.M.
- 18.SCHULTZ, D.P.(1975) Psicología industrial. México .Ed. Interamericana.
- 19.SMITH ,C. y WAKELEY,J. (1986) Psicología de la conducta. México Ed. Mc.GrawHill.
- 20.SMITH, C. y WAKELEY, J.(1986) Psicología de la conducta industrial. México: Ed. Mc. GrawHill. pp. 347-349.
- 21.TELLEZ,C.M (1993) "El psicólogo industrial en la Comisión Mixta de Escalafón de la Delegación de Azcapotzalco". Tesis. U.N.A.M.
- 22.VELAZQUEZ ,C.M (1991) "El Rol del psicólogo en la administración de recursos humanos" Reporte profesional de trabajo. U.N.A.M.
- 23.ZAVALA, M.L (1993) "Análisis y descripción de puestos en el proceso de reclutamiento y selección" Tesina. U.N.A.M.