



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

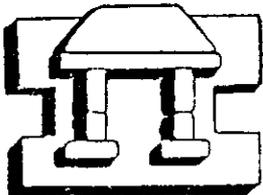
“LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO
CONDUCTUAL EN LA ELABORACION DE PERFILES
DE PUESTO EN LAS ORGANIZACIONES
INDUSTRIALES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
MARTINEZ BELMONT MARTHA ASTRID
No. DE CUENTA 9059127-7

MORENO GARCIA PATRICIA
No. DE CUENTA 8712844-6

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
SINODALES: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

ABRIL, 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

90276



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Por el apoyo y orientación incondicional que en cada una de las etapas de mi vida he recibido de ustedes. Gracias por su amor, por su tolerancia y principalmente por su espera.

A mis padres.

Gracias por dejarme compartir con ustedes mis tristezas y alegrías y sobre todo por darme la oportunidad de ser su hermana.

A Lili, Carlos, Toño y Dany.

Por que a pesar de no tenerte a mi lado siempre estas en mi mente y en mi corazón.

Gracias por tu eterna sonrisa, Papá Y..

Por tu tiempo y amistad.

A mi asesor.

INDICE

	Página
RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I “ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL”	
1.1 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA	5
1.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	7
1.3 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN MEXICO	9
CAPITULO II “EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL”	
2.1 DESCRIPCION DEL PAPEL TRADICIONAL DEL PSICOLOGO	14
CAPITULO III “ANALISIS DE PUESTOS”	
3.1 ANTECEDENTES	22
3.2 TEORIAS	23
3.3 APLICACIONES	27
3.4 NECESIDADES	30

CAPITULO IV *"EL QUEHACER DEL PSICOLOGO COGNITIVO- CONDUCTUAL EN LA ELABORACION DE PERFILES DE PUESTO"*

4.1 BASES TEORICAS		34
4.2 PROPUESTA		37
PUESTO I	RECEPCIONISTA	39
PUESTO II	MENSAJERO	40
PUESTO III	TAQUIMECANOGRAFA	41
PUESTO IV	COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	42
4.3 DESCRIPCIONES		
PUESTO I	RECEPCIONISTA	44
PUESTO II	MENSAJERO	48
PUESTO III	TAQUIMECANOGRAFA	51
PUESTO IV	COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	54
CONCLUSIONES		61
BIBLIOGRAFIA		64
ANEXO I		67

RESUMEN

En el presente trabajo se presentan aspectos históricos que abarcan desde el surgimiento de la Psicología Industrial en otros países, hasta su desarrollo y crecimiento en México. Se retoman aspectos que permiten vislumbrar la función del psicólogo dentro de las organizaciones y sus áreas de incursión, prestando mayor atención al área de Reclutamiento y Selección.

De entre todas las actividades ahí realizadas, se propone una alternativa para elaborar perfiles de puesto que hagan más eficiente la selección y la contratación del personal y en donde sean retomadas variables que comúnmente no son valoradas, tales como las cognoscitivas en donde se encuentran inmersos los intereses y las actitudes del candidato hacia el trabajo.

INTRODUCCION

La época en la que vivimos se caracteriza por el cambio, la rapidez, la novedad y el proceso de evolución y desarrollo en el que se ven inmersas las organizaciones de nuestro país, razón por la cual éstas deben mantener una constante intercomunicación con la sociedad y sus necesidades.

Debido a la modernización, al crecimiento y a la competitividad que se ha presentado en nuestro país, las organizaciones empresariales también han crecido, exigiendo habilidades claramente psicosociales para negociar, elevar la productividad y establecer una relación más estrecha con los trabajadores, lo cual se puede llevar a cabo con la simple aplicación o extensión de los principios y datos de la psicología general a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria, abriéndose de ésta manera un gran campo de trabajo para el psicólogo (Slum y Naylor 1976; cita en Robles, 1990 p.6).

Lo anterior fue logrado gracias al trabajo de psicólogos como Walter Dill Scott quién en 1901 fue considerado como el pionero de ésta rama, reconocido por sus trabajos iniciales sobre selección de vendedores y por su obra clásica de Administración de personal junto con sus colaboradores Clothier y Spriegel.

Por su parte Chruden y Sherman (1970), consideran que algunos profesores e investigadores de universidades contribuyeron a los actuales esfuerzos de la Psicología Industrial. De éste modo dicha rama surge en base a la necesidad de resolver problemas prácticos, posteriormente las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influencia creciente (Villa, 1991).

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente la cual es el trabajo. Sus funciones específicas son "definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de medir, identificar, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal, creando estrategias de intervención acordes a las necesidades del país" (Villa, 1991 p.15).

El psicólogo conductual dentro de las organizaciones cuenta con las habilidades necesarias para proponer medios que permiten hacer al comportamiento humano funcional ante diversas circunstancias, con el propósito de beneficiar tanto al individuo, como a la empresa de que se trate.

Actualmente es muy importante aplicar en las organizaciones conocimientos objetivos, sistemáticos y precisos en todas las actividades realizadas dentro de ella, la Psicología Organizacional no es la excepción ya que el comportamiento

requiere ser medido para poder predecirlo y adaptarlo a las metas empresariales.

Con base a esto se deduce que el análisis del comportamiento organizacional requiere del uso de instrumentos objetivos que posibiliten una mejor selección de los empleados en las organizaciones con el fin de reducir la rotación de personal, la contratación de empleados no funcionales a los requerimientos del puesto, etcétera, y así contribuir a una mayor productividad.

Por lo tanto surge el objetivo del presente trabajo que es el de elaborar perfiles de puesto considerando aspectos tanto conductuales como cognitivos.

Estructurándose el presente trabajo de la siguiente manera:

Capítulo I se describirán los aspectos históricos de la Psicología Industrial, abarcando desde el desarrollo de la industria y sus efectos en la sociedad, hasta la incursión de dicha rama en las organizaciones. Asimismo se relatará de manera cronológica la forma en cómo fue adquiriendo importancia en México.

Capítulo II se hablará de las actividades que comúnmente desarrolla el psicólogo en las organizaciones, las áreas de interés, así como de las habilidades con que se debe de contar para desempeñarse satisfactoriamente.

Capítulo III se retomarán los aspectos más importantes del Análisis de Puestos, principalmente las bases teóricas en las cuales esta sustentado y la importancia que el análisis tiene dentro de las organizaciones en cuanto a su funcionalidad, pues es en base a ello que se determinan los perfiles de puesto.

Capítulo IV se describirá la importancia de contar en las organizaciones con perfiles de puesto y la función que desempeña el psicólogo para su realización. Igualmente se analizan 4 puestos tipo (que pueden ser tanto operativos como ejecutivos y que son: a) Recepcionista, b) Mensajero, c) Taquimecanógrafo, y d) Coordinador de Reclutamiento y Selección, en donde las actividades y habilidades a desarrollarse se describen retomando aspectos que comúnmente no son valorados y que abarcan desde lo objetivamente visible, hasta los aspectos cognitivos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

"ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL"

1.1 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA

El hombre desde su aparición en la tierra, se ha distinguido por la creación de medios e instrumentos de supervivencia para satisfacer sus necesidades básicas. Fue descubriendo fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores le permitió acumular experiencias y conocimientos, originándose el trabajo en grupo, considerándose esto como las primeras manifestaciones de organización (Clorio, Larios y Moreno, 1992).

Rios (1986) sustenta que con el tiempo dichas organizaciones fueron evolucionando y en la edad media surgen agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad denominadas corporaciones, gremios o guildas, las cuales buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, adoptando a un miembro como patrono de la agrupación. Las nuevas ideas trascendieron al campo económico como consecuencia del gran desarrollo de la industria, donde se dio origen a la Revolución Industrial (Clorio, Larios y Moreno, 1992).

La Revolución Industrial inicia a mediados del siglo XIX, se pretendía mejorar e incrementar la producción con ayuda de máquinas y herramientas novedosas para la época, disminuyendo el esfuerzo de los individuos. La edad de las máquinas representó un gran cambio en la producción de mercancías. Se caracterizó por el uso de motores capaces de suministrar energía y con su desarrollo la fuerza motriz reemplazó con rapidez la fuerza producida por el hombre. Se hizo necesario usar maquinaria de distintas formas para utilizar este nuevo tipo de poder, las herramientas con las que el hombre había trabajado anteriormente se reemplazaron por máquinas complicadas. Este desarrollo separó gradualmente el trabajo especializado del trabajo en general y dio por resultado la centralización de la industria. El caudal de producción, de este modo, llegó a ser controlado por un número cada vez más pequeño de individuos que empleaban a un número cada vez mayor de trabajadores. Produciéndose así un cambio completo en los aspectos económicos y sociales de la vida (Maler, 1955).

En el desarrollo de la industria Ghiselli (1959) afirma que en los países libres del mundo, el crecimiento se orientó en dirección de lo que puede llamarse una organización industrial democrática. Esto significa simplemente que las direcciones que tomó la expansión industrial han sido determinadas en alto grado conforme a las necesidades de la gente, y más aún que en grado

cada vez mayor, más y más gente ha venido a compartir las responsabilidades del progreso.

Los hombres de ciencia, fueron quienes abrieron nuevos campos, pues se crearon soluciones más económicas para fabricar viejos productos y sustitutos mejores que los originales, vinieron luego los ingenieros e industriales científicos, quienes por sus conocimientos de la ciencia como de la tecnología llevaron las teorías sobre la naturaleza al mundo de la práctica.

Se desarrollaron muchos procedimientos técnicos mediante los cuales la inversión se redujo grandemente y la producción aumentó en forma considerable, haciendo posible que la población disfrutara de los adelantos industriales. Redil (1989) considera que una de las características de la industria, es que un número de hombres, se reúnen en una unidad social establecida con el propósito de alcanzar metas en común. Dunnette y Kirchner (1986) han definido a la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Uno de los hechos más prominentes y persistentes surgidos a partir del rápido desarrollo de la industria es la importancia del papel representado por el trabajador. Algunos de los primeros hombres de ciencia no limitaron su interés a las circunstancias materiales del trabajo, también se interesaron por el trabajador. Uno de los adelantos más notables del desarrollo de la industria fue la oportunidad de usar nuevos conocimientos para mejorar la satisfacción del trabajador, las relaciones laborales, la seguridad, la productividad, la dirección de reuniones, el servicio de ventas, las relaciones entre el personal y la responsabilidad social, al trabajador ya no se le consideraba como si fuera un engranaje en el mecanismo de la producción. Sus actividades personales y sociales influían en la realización de su tarea en muchas formas. Asimismo, su trabajo influye en su vida personal y social en muchos aspectos. Por consiguiente, existe la necesidad de ajustar el trabajo a las necesidades del trabajador, y de ayudar a éste a ajustarse a las necesidades y requerimientos de su tarea (Maler, 1955 p.26).

Lo anterior, muestra el vasto escenario de la conducta humana que es estudiada a través de la observación sistemática y de estudio en la industria por ello la psicología, como una de las principales ciencias que tratan la conducta humana, está provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria.

1.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Durante los últimos años, la psicología ha desarrollado un alto grado de madurez. Ello se hace patente por el hecho de que cada día se confía más en la aplicación adecuada de métodos científicos y de que cada vez se dedica más al estudio de la "conducta". De esta manera la psicología ha extendido una gama de ramificaciones en cuanto a sus áreas de investigación y aplicación, siendo el hombre el personaje principal. Una de las aplicaciones es la psicología industrial definida por Blum y Naylor (1985) como "la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos que operan en el contexto de los negocios y la industria" (p. 17).

Barriguete (1985) manifiesta que "el objetivo de la psicología industrial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa, de tal manera que se logre su integración completa en el medio de trabajo" (Villa 1991, p. 10). De acuerdo con el Dr. Rodolfo Gutiérrez la finalidad de esta profesión es vitalmente social, sus técnicas y teoría metodológica ayudan a elevar el nivel de vida y el bienestar social de quienes son objeto de sus servicios profesionales. Esta especialidad principió aproximadamente en la época de Platón con su escrito "La República", en el cual manifestaba la necesidad de seleccionar personal haciendo referencia a los problemas organizacionales.

En España durante el siglo XVI, Juan Huerta se enfocó en asuntos relacionados a la actividad ocupacional permitiendo de esta manera construir instrumentos rudimentarios para intentar seleccionar al personal (Clorio y cols. 1992).

Peniche (1989) menciona que en el lapso que media entre finales del siglo XVIII y el XIX la sociedad inglesa, la más avanzada en ese momento, planteaba claramente las influencias de las relaciones interpersonales en la productividad. Sin embargo, es importante destacar que la primera etapa en la que se ubica la psicología en las industrias es en los primeros años del siglo XX. De sus inicios se puede mencionar a uno de los pioneros, al doctor Dill Scott, quién publicó artículos sobre la aplicación de la psicología en la publicidad durante los años 1901 a 1913 (Smith, 1983). Cuando no se le ha atribuido a éste el honor de ser el primer psicólogo industrial le ha sido concedido al alemán Hugo Munsterberg, investigador que utilizó la palabra psicotécnica (Psicología Aplicada) y con ello incluía a la psicología en el estudio de problemas laborales como la fatiga, condiciones de trabajo, formulación de pruebas de selección de personal y orientación profesional, por lo tanto tiene el mérito de ser el primer hombre que hizo un examen científico de las aptitudes individuales que caracterizan a las profesiones. También

publicó el texto de "Psychology and Industrial Eficency" en 1913 (Blum y Naylor, 1985).

Tiffin y McCormick (1986) plantean que no hace mucho tiempo la gerencia industrial tendía a considerar el trabajo predominantemente como un costo de la producción. Se desplegaron toda clase de esfuerzos para conservar dicho costo, como cualquier otro, al nivel mas bajo posible. Para conseguir dicho objetivo se adoptaron muchas tácticas que no eran económicas y ventajosas a largo plazo. Por ejemplo, los salarios se señalaban caprichosamente, no había instrucción formal o era muy escasa, ni para los operadores, ni para los supervisores. A los nuevos empleados se les decía sencillamente que fuesen a trabajar y que preguntaran lo que necesitaran saber al obrero que se sentaba en el banco contiguo. Frecuentemente se seleccionaban a los nuevos empleados por "métodos" que no daban otro resultado que un tanteo para colocar al hombre que se necesitaba para un trabajo concreto. "Entre los métodos utilizados se hallaban las tácticas ocultistas y místicas. Entre estos estaba la fisionomía (juicio de la persona en base a la forma de la cara y de la cabeza), la frenología (juicio de la persona en base a la forma y contorno del cráneo) y hasta la astrología (previsión de las actividades futuras de un hombre en base al estudio de los aspectos celestes de los astros en el momento de su nacimiento)" (Tiffin y McCormick, 1986 p.2).

La petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial indicó el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad, ya que ante la necesidad de seleccionar y reclutar a miles de soldados, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan tests de inteligencia general que les permitiera identificar y excluir de los programas de adiestramiento militar a quienes observaran baja inteligencia (Robles, 1990).

Se elaboraron dos pruebas el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetas. El éxito de ambas introdujo la necesidad de desarrollar otras pruebas destinadas a la selección de oficiales, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales (Shultz, 1985).

Durante los años posteriores a la primera guerra mundial la industria comenzó a interesarse por los estudios llevados a cabo en la Western Electric Company en Hawthorne, los cuales abrieron una nueva era de investigaciones psicológicas en la industria interesándose por aspectos humanos tales como la motivación, la moral y las relaciones humanas, proporcionando así las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la colocación, la selección y las condiciones de trabajo (Blum y Naylor, 1985).

Más tarde, la segunda guerra mundial introdujo a más de 2000 psicólogos, cuya contribución principal fue aplicar pruebas seleccionar y clasificar a miles de reclutas para asignarlos a varias ramas de servicio, originándose muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento. Dicha experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de las pruebas y de inmediato se solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas, las pruebas que el ejército había utilizado fueron adaptadas para el uso civil (Schultz, 1985).

Otro desarrollo importante y notable de la psicología aplicada, desde la segunda guerra mundial, fue la creación de otras divisiones separadas de la American Psychological Association (APA), dedicados a varios aspectos del campo, por ejemplo: la división de la psicología militar, la división de comportamiento de los consumidores, etcétera.

El período de la posguerra fue testigo de un continuo desarrollo de la psicología industrial pues aplica las técnicas de la psicología al campo laboral las cuales le permiten estudiar la conducta del ser humano dentro de las organizaciones, formulando y modificando procedimientos para satisfacer las condiciones de las empresas, las cuales se amplian día con día, aumentando así sus necesidades, abriéndose de esta manera un nuevo campo de trabajo para el psicólogo. Gracias a su formación el psicólogo ha descubierto como aprenden los hombres, cómo pueden ser adiestrados. Ha aplicado los principios básicos de una correcta administración, en la dirección de grandes empresas, la planeación, manufactura y distribución de productos elaborados. Su conocimiento y experiencia tiene utilidad económica para los empresarios y para la efectividad y funcionamiento adecuado del ser humano en el trabajo, puesto que puede incidir en mejorar las condiciones físicas, humanas y materiales.

1.3 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN MEXICO

La Psicología Industrial surge en nuestro país muchos años después que en Estados Unidos, en condiciones socioeconómicas y culturales muy diferentes.

El acontecimiento que dio inicio a la psicología industrial en México según Castillo (1994) corresponde al primer departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal con el objeto de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito en el año de 1929. El fundamento

de la evaluación consistía en la adaptación del test de Binet. Poco después los Talleres Gráficos de la Nación publicaron la segunda edición de la escala Binet-Simon-Terman (adaptada a la población mexicana), que también se utilizaba para la selección de personal. Además, se desvió la investigación hacia otros aspectos laborales sobre todo en cuestiones de relación entre trabajadores y jefes. A consecuencia de esto se creó la Confederación Patronal que tenía como objetivos principales mediar las relaciones obrero-patronales y encontrar solución a sus problemas.

Loo (1988) menciona que de 1938 a 1940 se inicia el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas estableciéndose una política de desarrollo económico la cual favoreció, la expansión del sistema económico gracias a la inversión de grandes empresas transnacionales y del sector privado. Es en este período donde se constituye la mayor parte de la planta productiva del país, en él se generan necesidades de recursos humanos calificados y especializados, así como diversos instrumentos para aplicarse en la industria.

En el año de 1942 y con el objetivo esencial de establecer un medio preventivo de hechos antisociales, para el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores, el Banco de México inicia la selección de personal constituida por tres procedimientos técnicos que son: examen médico, examen psicotécnico y encuesta social dirigido en aquel entonces por el doctor Alfonso Quiroz Cuarón.

En 1943 en el Banco de Comercio se realiza la selección técnica de su personal bajo la dirección del doctor Germán Herrera. En 1944 Teléfonos de México, S.A. inicia la aplicación de exámenes de admisión. Las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias que le requerían para el puesto en una batería que comprendía tests de criterio, percepción visual y auditiva, concentración y memoria de datos, coordinación de números y nombres.

En 1950 nace el Instituto de Personal, A.C. institución privada que crea una oficina de servicios técnicos especializados en nuestro país. Su objetivo era incrementar la aplicación de administración de técnicas de administración de personal. Sus fundadores fueron el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivera Borell. Incluyeron en sus servicios el análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias y asesorías sobre organización de personal y problemas derivados del trabajo.

De 1950 a 1960, se crean grandes despachos de Psicología del Trabajo, llegan a nuestro país grandes compañías de servicios psicológicos como Dando, S.A.,

CEIR de México. Sus objetivos eran transferir técnicas psicolaborales y efectuar grupos de trabajo con profesionistas mexicanos.

En 1951 en el Hospital Colonia se contaba con el Departamento de Servicio y prevención de riesgos. Su jefe el Dr. Alfonso Millan y su equipo de trabajo tienen dentro de sus funciones la selección de personal para diferentes puestos y prevención de accidentes.

En 1953 la psicotécnica se utiliza en el Banco Nacional de México con el Doctor Ricardo Díaz Conty que usó pruebas de perfección, sugestión, percepción sobre números, memoria, atención, inteligencia que complementaron los trámites de admisión de sus empleados con pruebas de tipo pedagógico y examen médico.

En la década de los setentas el movimiento de tecnificación en las grandes empresas es evidente, se requiere en ellas la planificación empresarial con técnicas administrativas modernas, se usan procedimientos de investigación, de operaciones y computación en la planeación de la producción (Loo, 1988).

También en esta época se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. que tiene como objetivo enriquecer la preparación profesional de los psicólogos en este ramo. Esta misma asociación organiza el primer congreso internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco Guerrero, en 1972 dándose así, el reconocimiento de esta especialidad en México.

Como se ha podido apreciar el desarrollo de la psicología industrial en nuestro país se ha dado muy lentamente en comparación con Estados Unidos en donde las técnicas utilizadas son de uso habitual y sofisticado. Respecto a esto se han llevado a cabo estudios como el realizado por Jiménez (1976) el cual le permitió agrupar en tres aspectos las razones de su lento desarrollo.

El primero se debe a que la información y experiencia del empresario mexicano no ha logrado ser hasta el momento uniforme, pues resulta poco técnica o demasiado sofisticada para poder aplicarla de modo operativo en la administración y dirección de los recursos humanos. El segundo va en relación con el desconocimiento, por parte del empresario de la función del psicólogo. Nos comenta que actividades como la inducción, el reclutamiento y la selección estaban desarrolladas en un alto porcentaje por profesionales tales como Administradores de Empresas, Licenciados en Relaciones Industriales, Ingenieros Industriales y Pedagogos. Otro de los aspectos está dedicado al deficiente currículum del psicólogo industrial. Jiménez (1976) se refiere especialmente a los profesionales formados antes de 1970, por ser estos los que se encuentran laborando en el ámbito pertinente, forjando y desarrollando la psicología industrial mexicana, su currícula sólo se refería a tres materias (psicología experimental, psicometría y psicología aplicada) que

indirectamente, participa en las funciones asignadas, lo cual hablaba de poca información sobre esta especialidad.

En el tercer y último aspecto menciona que la metodología psicológica aplicada al trabajo ha avanzado muy lentamente pues en términos generales, se ha carecido dentro del área de interés sistemático por parte de los psicólogos, para corroborar el éxito de sus técnicas y por tanto, para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en los ambientes laborales.

Esto contribuyó al lento progreso de la psicología industrial en nuestro país, pero debido al surgimiento de nuevas necesidades la incursión del psicólogo en las empresas se ha hecho evidente, permitiendo demostrar que como investigador de la conducta humana puede desarrollar un sin número de actividades. Tiene que saber cómo evaluar el comportamiento industrial, así como realizar ciertas investigaciones de mercado y sondeos de opinión. Las necesidades más representativas que el psicólogo satisface en las organizaciones son: 1) Reclutamiento, Selección y Entrevista a empleados, 2) Eficiencia, 3) Motivación del trabajador y 4) Capacitación. Para llevarlo a cabo el psicólogo considera simultáneamente varios predictores potenciales (resultados de pruebas, datos de antecedentes, etcétera...) como medio para mejorar la calidad de los empleados contratados, de esto se hablará ampliamente en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

"EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL"

2.1 DESCRIPCION DEL PAPEL TRADICIONAL DEL PSICOLOGO

La Psicología de la Industria u Organizacional es algo más que un área de investigación, es una aplicación práctica. Su interés está en descubrir los principios de motivación que trascienden las diferencias individuales en los impulsos específicos del trabajo. Así como investigar el origen del descontento en un determinado ambiente laboral, entre otras muchas cosas, de las cuales se hablará en el transcurso del presente capítulo.

Pero para poder desempeñar eficientemente dichas actividades, se debe de contar con ciertas habilidades. Algunas de ellas han sido definidas por Shein (1982) quien considera que un psicólogo como encargado de una empresa debe de: Primero, conocer qué es lo que básicamente está tratando de lograr; Segundo, conocer cómo se tiene que organizar en el trabajo para lograr ese objetivo; Tercero, conocer cómo reclutar, entrenar, ubicar y mantener el recurso humano; Cuarto, conocer cómo propiciar condiciones adecuadas para que el trabajo se haga; Quinto, cómo proporcionar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener eficiencia por largo tiempo; Sexto, conocer cómo cambia la organización, de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.

A pesar de que el objetivo primordial de los psicólogos industriales es la aplicación, que comprende la prestación de un servicio, lo cual implica la ausencia de la investigación pura o teórica en este campo, los psicólogos tienen el compromiso de fomentar el desarrollo de la Psicología en su calidad de ciencia. Así es como mantienen constantemente una investigación orientada hacia problemas como son los de perfeccionar las técnicas de elaboración de pruebas, promover el conocimiento de la motivación humana, mostrando de manera general, todo el panorama del comportamiento humano.

Respecto a este punto es importante aclarar que si bien, no es llevado a cabo por la mayoría de los psicólogos, algunos sí se han dedicado a la investigación como por ejemplo, desarrollando pruebas estandarizadas para nuestra población, estudios de campo dentro de las empresas, etcétera. El número ha sido muy reducido por lo que la Psicología Industrial en nuestro país tiene un desarrollo lento, en lo que se refiere al área de investigación.

Los pasos aunque lentos, han sido firmes por ello parece que la industria día con día acepta más la contribución de profesionales encargados de resolver las

crecientes necesidades que los aquejan constantemente; es decir, se consulta con más frecuencia al psicólogo industrial. Inicialmente su campo se restringía al estudio de la conducta de los empleados, hoy día se ha ampliado hasta comprender estudios de gerentes y consumidores. Los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro de su marco laboral; en el presente, el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes (Siegel y Lanz, 1984; en Vega, 1990).

Quizá uno de los mejores medios de comprender el área compleja de la psicología industrial sea la enumeración de los diversos tipos de actividades que puedan considerarse como parte del campo general de la profesión del psicólogo industrial.

Martínez (1992) menciona que el psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la mayoría de la gente: el trabajo. También estudia la correspondencia entre *satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores ambientales y particularmente la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral* incluyendo los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

Asimismo, describe algunas funciones específicas del psicólogo cómo son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

Incursiona también en la planeación de programas y en el manejo de diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes a predecir el rendimiento e incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa.

Siegel y Lanz (1981) sustentan que el psicólogo industrial es un investigador y por consiguiente debe ser un experto en las técnicas de evaluación, que incluyen pruebas psicológicas, escalas de actitud y evaluación del desempeño. Tiene que saber cómo preparar experimentos y evaluar los resultados en el terreno general del comportamiento industrial, así como tomar muestras representativas de una población para poder realizar ciertas investigaciones del mercado y sondeos de opinión, entre otras.

Las actividades hasta aquí mencionadas son sólo algunas de todas las que el psicólogo puede y tiene que desarrollar si desea que su trabajo sea reconocido y por ende tomado en cuenta dentro de su empresa. El desarrollo de dicho profesional y de sus actividades en sí se expanden cada vez más. Entre otras tareas se pueden mencionar tres de las más importantes, debido a que han sido las que por las crecientes necesidades de las empresas y por los intereses muy particulares de los psicólogos han sido más retomadas.

La primera de ellas es el RECLUTAMIENTO definido por Hawk como "el aprovisionamiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes" (1968 en Robles 1990, p. 17). Los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de una organización. Reyes (1982) señala como una de las principales, el reclutamiento. Hace una distinción entre fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, clasificándolos de la siguiente manera:

Fuentes de Abastecimiento: en donde se ubica al sindicato de la empresa, escuelas, familiares y recomendados de los trabajadores actuales, oficinas de colocación e intercambio de cartera con otras empresas.

Medios de Reclutamiento: requisición del candidato, solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores, carta o teléfono, cartera de la empresa, prensa, televisión, agencias de colocación.

Arias (1986) considera que en el proceso de reclutamiento también deben ser tomadas en cuenta aquellas personas que prestando sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos y de los cuales ya se conoce su actuación durante el tiempo permanecido en la empresa. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener elevada la motivación en el personal, pues cada vacante significará la oportunidad de un ascenso. Rosique (1983) explica que un requisito indispensable para realizar bien el reclutamiento es el contar con un perfil del puesto que indique con cierta claridad como deberá ser el candidato.

Continuamos con la SELECCIÓN que autores como Arias (1986) la han definido como "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado" (p. 18). Para poder lograr lo anterior se debe de tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño de las actividades, por lo tanto es necesario estudiar cuidadosamente las características requeridas para cada puesto con el fin último de encontrar a la persona más idónea.

Grados (1988) menciona que la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, sugiere que la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia Laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos Psicológicos

Autores como Chruden y Sherman 1981(cita en Martínez 1991, p.29), mencionan que el número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían no solamente con la empresa, sino con el tipo y nivel del puesto que debe ocuparse, el costo de administrar la función particular de cada paso y la efectividad de un paso para eliminar candidatos no calificados.

El principio de selección principia con el llenado de la solicitud, se continúa con la entrevista, en la que se sondean diversas áreas como son la escolaridad, experiencia laboral, la familia, pasatiempos y metas. Posteriormente se aplican exámenes psicométricos (según la política que prevalezca en cada empresa) y por último la Inducción aspecto de suma importancia en el cual se les habla a los trabajadores de los derechos, las obligaciones y las prestaciones que se tienen en la empresa, así como, antecedentes históricos de la misma, misión, visión, valores y estructura organizacional, en ocasiones se realiza un recorrido por las instalaciones.

Para Chruden y Sherman (1981) los pasos de selección son recepción del solicitante, entrevista preliminar, llenado de la forma de solicitud, prueba psicológica, entrevista, investigación de antecedentes, lista de espera de los solicitantes, selección preliminar, selección final del supervisor, examen médico y contratación.

En tercer lugar colocamos la CAPACITACION descrita por Siliceo (1992) como una actividad planeada y basada en las necesidades reales, orientada básicamente a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Dicha área es de gran importancia pues colabora desarrollando en la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y apto para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se preven necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Todo lo anterior es sustentado por Rosique (1983) y Castellano Jiménez (1985, cita en Grados, 1988), quienes confirman que la mayoría de los psicólogos se

emplean en actividades de selección y capacitación de personal, no obstante las nuevas generaciones incorporan a sus actividades principales las áreas de análisis y valuación de puestos, desarrollo organizacional y mercadotecnia, principalmente.

Otras áreas a abarcar son:

A) La INDUCCION que consiste en dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su pida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa (Arias 1984, cita en Vega 1990).

B) La INGENIERIA HUMANA Y PSICOLOGIA enfocada al diseño de equipos y productos, así como de pruebas psicométricas. Cabe mencionar que debido a la carencia de novedades en psicometría, los psicólogos han tenido que recurrir a otro tipo de herramientas de medición e incluso generar un nuevo instrumento y así contar con más recursos y más sofisticación en el empleo de nuestras técnicas.

C) La INVESTIGACION que comprende estudios de productividad y actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.

D) Los ASPECTOS ADMINISTRATIVOS en donde básicamente se abarca la administración de los recursos humanos de la organización, desde su capacitación (reclutamiento), selección, contratación, registros de asistencia, calificación de méritos, sueldos y salarios, hasta el desarrollo de los mismos recursos dentro de la empresa, a través de la capacitación y la planeación de carrera.

D) PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS englobando las siguientes áreas (Grados, 1986):

- Nómina
- Asistencia, Retardos y Horas Extras
- Pagos Impositivos (Hacienda, IMSS, Infonavit, etcétera.)
- Contratación

F) La MERCADOTECNIA, esta función se localiza también en el área de ventas. *Implica todo lo relacionado con políticas de ventas, distribución, publicidad e investigación de mercados.* Esta última función es la que ha definido la actividad más relevante relacionada con la mercadotecnia y que consiste en la investigación del mercado potencial y cautivo, lo que puede realizarse a través del estudio de gabinete de los datos económicos y estadísticos, del mercado que se pretende cubrir.

G) La PUBLICIDAD, conjuntamente con ventas diseñan el tipo de campaña que se va a realizar, qué tipo de anuncios, en qué medios, a qué público va dirigido y con qué frecuencia deben aparecer los anuncios. Todo ello dependerá del mercado a quién queremos hacer llegar nuestra publicidad, por lo que es importante definir quién es el consumidor real de nuestro producto.

Algunas más son:

H) SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

I) PROGRAMAS MOTIVACIONALES

J) CONSULTORIAS A EMPRESAS

K) COMUNICACION ORGANIZACIONAL

L) EVALUACION DEL DESEMPEÑO

M) AMBIENTE LABORAL

N) MORAL E INGENIERIA INDUSTRIAL

Ñ) SUELDOS Y SALARIOS

O) TRANSFERENCIAS, ASCENSOS, Y DESPIDOS

Hasta aquí se han descrito algunas de las actividades del psicólogo industrial. Sin embargo, debido a la existencia de múltiples opiniones y con el propósito de conformar el perfil profesional del psicólogo particularmente en México, el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación (CNEIP) en la que participan directores y profesores de las escuelas y facultades definen al psicólogo como un profesionista universitario que tiene como objeto de estudio el comportamiento individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo del ser humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria (Robles, 1990).

Partiendo del perfil expuesto por la CNEIP se plantean las siguientes definiciones tratando de buscar su adecuación a las actividades que desempeña el psicólogo industrial (Loo, 1988).

1.- EVALUAR

Una de las funciones que realiza el psicólogo es la de evaluar, definiéndose ésta como "un proceso sistemático y científico de determinación del grado en que una estructura, una acción, un conjunto de acciones y unos resultados se realizarán" (p. 54).

2.- PLANEAR

Se puede definir como "la solución y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y

desarrollo de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados" (p. 56).

3.- INTERVENIR PARA MODIFICAR UN PROBLEMA

Esto es una actividad cotidiana en el quehacer del psicólogo, la intervención para el cambio debe establecer los procedimientos que deben seguirse, el orden de las observaciones, los estudios a realizar, razonamientos y a quienes debe aplicarse.

El método científico permite intervenir en la modificación de problemas, también proporciona elementos alternos para describir, explicar, predecir fenómenos y las consecuencias de determinadas acciones.

4.- PREVENIR

Preparar con anticipación algo, anticiparse a algún acontecimiento. Se considera como previsión a la acción y efecto de prevenir. En la psicología puede emplearse como dos acepciones, una de ellas es la administrativa en donde se aprecia como una etapa de la fase de planeación y su fundamento radica en la investigación, incluye los recursos necesarios y los posibles cursos de acción de lo que puede hacerse.

5.- INVESTIGAR

Se puede definir como la serie de pasos que dan respuesta lógica a una pregunta específica, utiliza el estudio crítico del método, a través de técnicas que lo llevan al logro de una meta específica.

El psicólogo industrial es un profesionista competente cuyo campo de acción serán las áreas laborales, siendo por lo tanto su colaboración muy valiosa si retoma en su actividad profesional cada una de las definiciones del CNEIP.

Es conveniente mencionar que a partir de los constantes cambios del país, y de la incursión de éste al mercado internacional, el psicólogo tiene una ardua tarea que es la de demostrar que es un profesional capaz de proporcionar a las empresas personal preparado lo suficiente para enfrentarse a los nuevos retos que conllevan competitividad y calidad en el trabajo. Además el psicólogo cuenta con la formación adecuada que le permite cubrir con el perfil requerido en el área de Recursos Humanos y más específicamente en el departamento de Reclutamiento y Selección.

En el siguiente capítulo se abarcaran los aspectos más relevantes del análisis de puestos y la importancia del papel que desempeña el psicólogo para llevar a cabo la descripción de perfiles de puestos.

CAPITULO III

EL ANALISIS DE PUESTOS

“ANÁLISIS DE PUESTOS”

3.1 ANTECEDENTES

Para poder hablar acerca del análisis de puestos y de los beneficios que aporta a las empresas, siendo de gran utilidad en el área de Recursos Humanos, será necesario hacer una recopilación histórica para saber cómo surge, en base a qué necesidades y cuál ha sido la aportación de diversos autores respecto a dicha técnica.

A lo largo del siglo XIII, se desarrolló la gran industria de mercados internacionales, logrando con esto quitarse el yugo del feudalismo en el cual un gran número de hombres lograron su libertad civil, surgiendo así el régimen corporativo, en el cual según Castillo (1994), los hombres de una misma especialidad se unían para la defensa de sus intereses comunes, y de esta manera proteger y acaparar el trabajo. Pero los ascensos eran muy lentos, pues para escalar a un puesto más elevado se tenía que esperar que un individuo de un puesto superior jerárquicamente, subiera también de categoría dando fin así al sistema corporativo que prevaleció durante los siglos XVII y XVIII. La rotación de ascensos era muy lenta, no obstante técnicamente se seguía progresando más.

En Francia, el decreto de 1871 predicaba que el hombre podía dedicarse al trabajo, profesión, arte u oficio que más le conviniera logrando de esta forma dar paso al nacimiento de una organización jurídica meramente individualista donde cada hombre debía luchar por sí mismo y defender su trabajo.

En el mismo año el servicio civil de los Estados Unidos de América, llevó a cabo los primeros ensayos sobre análisis y valoración de puestos, pero el concepto actual no aparece sino hasta cuarenta años después.

Las condiciones de trabajo eran infrahumanas, pues existían jornadas laborales hasta de 18 horas, no se tenía especificación de tareas, los hombres eran colocados en áreas que no les permitía un desarrollo adecuado, etcétera.

Por ello las protestas no se hicieron esperar para pedir justicia y es así como surgen dos grandes tendencias: la socialista y la cristiana (García 1984; cita en Castillo, 1994).

En la última etapa, dentro de la reacción Socialista, llamada Etapa Científica se dieron grandes logros a beneficio de los trabajadores. En Julio de 1889, el Congreso Marxista en París contaba con un programa definido, obteniendo las siguientes conclusiones: jornada de 8 horas, prohibición del trabajo a mujeres menores de 18 años y en general a menores de 14, entre otras. La importancia

de la reacción Católica fue integrar la problemática de las condiciones de trabajo a la vida pública preocupada por el papel de la religión en ésta.

A medida que la industria iba progresando y las unidades de operación se multiplicaban, el aumento en la producción exigía mayor especialización por parte del trabajador. Por ello fue que en 1911 las ideas de Frederick W. Taylor atrajeron la atención de las empresas dando paso así al análisis de puestos (García, 1984).

3.2 TEORIAS

El análisis de puestos tal como se conoce ahora, es una técnica reciente, pero para entender dicho concepto será necesario primero desglosarlo. A la palabra “análisis” dentro de la psicología se le conoce como “la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos”(Gama 1990, p.21). Mientras que la palabra “puesto” proveniente del latín *positu* es definida como “sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o misterio” (Gama 1990, p. 21). Y la unión de estos es definida como “el estudio sistemático de todos los factores de una ocupación industrial determinada, que guarda relación con la preparación de los obreros. . . incluye el análisis de los elementos de la obra que se va a realizar y la descripción de los deberes, obligaciones, dificultades y condiciones de trabajo, salario, oportunidades para progresar, cualidades personales, etcétera” (Warren, 1993. p.13).

Dicha técnica se inicia a partir de la evaluación de puestos, que tiene su origen en los estudios de “tiempos” aplicados durante 1881 en la Midvale Steel Company por Taylor y en los “movimientos” de Frank y Lilian Gilbert.

Taylor considerado como el padre de la gerencia científica, recomendaba analizar un puesto hasta sus operaciones más sencillas, con objeto de tomar sus tiempos de realización y utilizar tales registros para obtener mayor producción, mediante la simplificación del trabajo e incentivos de salario (Bellows, 1975; cita en Ruiz y Contreras 1991, p. 15).

A continuación se presenta el desglose de las técnicas utilizadas por Taylor:

- 1.- *Estudio de Tiempos*: Taylor abogo por dividir el trabajo en sus elementos constitutivos para eliminar ineficiencias y desperdicio de esfuerzos.
- 2.- *Herramientas y Procedimientos Estandarizados*: abogó por la estandarización en el diseño y uso de herramientas

3.-*La labor*: consideró que a los trabajadores debería asignárseles cantidades específicas de trabajo según el estudio de tiempos. A ésto lo llamo "labor" que es el equivalente a lo que hoy se conoce como "meta".

4.-*Bonificación en Dinero*: opinaba que el dinero era un incentivo de importancia para los trabajadores.

5.-*Responsabilidad de la Capacitación*: le preocupaba que los trabajadores aprendieran al azar sus habilidades de otros compañeros en el ambiente de trabajo. En lugar de ésto, debía aprender de expertos la manera apropiada para desempeñar su labor.

6.-*Selección Científica*: abogó por la selección de personas de "primera clase", definiendo lo anterior en términos de gran aptitud, destacando la selección rigurosa y científica de empleados como un medio de asegurar que las personas que tengan la destreza adecuada se contraten para desempeñar esos puestos (Shermerhorn, Hunt, Osborn, 1987).

El análisis de trabajo aplicado por Taylor, consistía en una enumeración de los pasos requeridos para la producción de una "unidad" y del tiempo necesario para realizar cada paso. La finalidad era determinar un tiempo base de producción. Cabe señalar que H.Emerson fue uno de los principales colaboradores de Taylor, buscando simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Sin embargo, existía poco interés hacia sus experimentos y no fue sino hasta la publicación de su "Shop Management" en 1911, cuando sus ideas atrajeron por completo la atención de los industriales.

Por su parte los hermanos Gilberth desglosaron los puestos hasta sus actividades más triviales, a las que denominaron "therbilg" (nombre Gilberth invertido), tales como apretar tornillos, colocar empaques, etcétera, que fueron registradas con objeto de ordenar los movimientos de los obreros y encontrar el modo único y mejor de efectuar un trabajo. Los Gilberth iniciaron la tarea que en la actualidad se lleva a cabo mediante el uso de cámaras de micromovimientos.

Los métodos de recopilación de datos y registro de resultados, mejoraron constantemente a partir de 1911. En sus primeras etapas de desarrollo, se pidió con frecuencia a jefes de departamento y supervisores que especificaran el tipo de persona necesaria para cubrir un puesto. Pero este procedimiento no pareció ser satisfactorio para obtener las características de los puestos. Al principio sólo se tomaban notas sueltas. Más tarde, se redactaron descripciones elaboradas que intentaban agrupar elementos comunes. De esta manera, las descripciones de trabajo, tomaron la forma de enunciados descriptivos y renglones de una lista de comprobación, hasta que se convirtieron en expedientes completos que reemplazaron a las notas.

En Francia en el año de 1916 surge la teoría de H. Fayol (Gama, 1990), quien propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. Su interés principal, fue la eficiencia dentro de la organización y a pesar de que Taylor y Emerson ya habían planteado los principios de la administración científica, es a Fayol a quien se le atribuye más directamente.

De entre los autores modernos podemos mencionar a Elton Mayo (1927-1932) quien con sus trabajos hace surgir una etapa diferente en el desarrollo de las organizaciones. Él ha llegado con la vida moderna, ciclo en el cual los requerimientos de la sociedad son mayores y por lo tanto las empresas tienen nuevas necesidades que cumplir y deben ser cubiertas teniendo una visión amplia del futuro que se espera. Esta evolución se ha ido dando a partir del avance de la tecnología, de las relaciones interpersonales, etcétera.

Mayo llevó a cabo un estudio en el Bank Wiring Room, los investigadores se dedicaron específicamente a examinar el comportamiento del grupo de trabajo, encontrando a individuos dispuestos a sacrificar la paga que podrían obtener aumentando el rendimiento (Shermerhon, Hunt, Osborn, 1987; p. 632).

Así Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que la motivación de los trabajadores no siempre se encuentra enfocada a lo económico, sino que también existían otras variables que lograban que el trabajador se desempeñara eficientemente. Y que era a partir de la relación informal que se establecía entre los individuos y sus jefes lo que provocaba una energía diferente que desencadenaba en una mayor eficiencia y productividad.

También surgen las teorías motivacionales, encontrándose por un lado la de "los dos factores" (insatisfactorios o higiénicos y satisfactorios o motivacionales) propuesta por F. Herzberg, y por el otro, la teoría de Abraham Maslow quien dice que el hombre trabaja para satisfacer diferentes necesidades que lo lleven a la autorrealización. Cada una de estas teorías aporta al análisis de puestos diferentes elementos para el desarrollo productivo de las organizaciones, además de sentar las bases dando así, paso a otros autores para que ampliaran y/o profundizaran los conceptos señalados por ellos. Mientras más compleja es una organización, se requiere que las funciones que se desarrollan en cada puesto estén bien definidas lográndose lo anterior mediante el análisis de puestos.

En 1960 D. Mc.Gregor plantea las teorías "X" y "Y" que veían al hombre de dos formas distintas, es decir:

1.- **La teoría X** veía al hombre como un ser flojo e irresponsable, carente de iniciativa y resistente a los cambios.

2.- **La teoría Y** que veía al sujeto como una persona trabajadora, responsable, capaz de tomar decisiones, con iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la empresa.

Es a partir de Mc.Gregor y sus seguidores que se forma la corriente moderna, considerando los aspectos, físicos, intelectuales, económicos, psicológicos sociales, técnicos y culturales como un todo integrado.

Otra teoría de suma importancia es la de "La Administración por Objetivos" teniendo como exponente principal a George S. Odiorne. Dicha teoría consideraba que las metas eran definidas conjuntamente con el jefe, que las responsabilidades deberían ser específicas para cada posición, en función de los resultados esperados, siendo que éstos pasan a integrar los patrones del desempeño.

Aquí se puede resaltar que al tener bien claro lo anterior se evitaría que en los trabajadores se presentara el desconcierto entre ¿qué es lo que tengo que hacer?, ¿cómo se debe de hacer? y ¿cuáles son los resultados que de mí se esperan?. Teniendo ello especificado se caería en un porcentaje mínimo en las incongruencias que pudieran llegar a existir entre las necesidades de las empresas y de los individuos, disminuyendo en gran medida el surgimiento de frustraciones, conflictos y por consiguiente fracasos. Por ello es que se sugiere el planteamiento de objetivos que vayan acorde con los requerimientos de ambas partes.

Existe una teoría más llamada "Desarrollo Organizacional", la cual busca el cumplimiento de los objetivos tanto de los empleados como los de la organización, tratando de ubicar las responsabilidades y la toma de decisiones, así como aumentar la conciencia y la cooperación entre los grupos que la constituyen con el fin de lograr la calidad total, o dicho de otra manera hacer las cosas bien y a la primera.

Con el surgimiento de cada una de las diferentes teorías enfocadas a analizar los puestos existentes dentro de las empresas, se puede decir que poco a poco dicha técnica se ha ido puliendo pues ya no sólo se toman en cuenta los aspectos físicos y económicos del trabajo. También se van incluyendo los factores sociales, intelectuales, técnicos, culturales y psicológicos. Logrando de esta forma que el campo de acción del psicólogo industrial se amplíe, ya que el se dedicará a estudiar la conducta laboral, siendo ésta "el conjunto de tareas, respuestas, habilidades y aptitudes físicas o intelectuales que conforman una unidad de trabajo a la cual se le denomina puesto" (Gama, 1990). Y es al desglosamiento de toda esta unidad a la que se le denomina "Análisis de Puestos".

Debido a la diversificación entre cada una de las teorías mencionadas y por ende de la forma de pensar de sus creadores, así como de sus seguidores, es posible percatarse de que no existe ninguna metodología estandarizada para llevar a cabo el análisis de puestos. Pero lo más grave de ello es que no hay uniformidad ni congruencia con respecto a su definición e importancia. Existen autores como Mendoza para los cuales dicha técnica consiste en “hacer un listado de tareas del puesto”, como Craig y Bittel quienes lo enfocan como “un medio para incrementar la productividad”, o como Chiavenato quien lo define “como el estudio de comportamientos para lograr un desempeño eficaz en sus tareas” (cita en Viladomant, 1987, p. 16).

Reyes Ponce (1992) coloca al análisis de puestos como el medio más necesario para organizar los trabajos en la empresa beneficiando a ésta, tanto como a los trabajadores en general pues contarán con información precisa como para entender la importancia y complejidad de su trabajo y el de sus compañeros. Así como un medio que le permite planear su trabajo en la empresa y evaluar su propio rendimiento.

Por ello, es que la importancia del análisis de puestos tiene como fundamento que todo elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado y evaluado en función del puesto.

Por tanto siendo el puesto la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará logrando un gran avance dentro de las empresas, tanto para su beneficio como para el del trabajador.

3.3 APLICACIONES

De las diferentes áreas a abarcar en Recursos Humanos, Siegel e Irving (1981) resaltan las siguientes:

- a) En la selección y la colocación de personal las obligaciones específicas que debe cumplir un empleado y las circunstancias para lograrlo, llevan a la especificación de las características necesarias que debe tener el trabajador. Estas especificaciones dictan el uso de cierta clase de instrumentos de selección. Pero en ocasiones el análisis de puestos revela que los criterios existentes para la selección y colocación de puestos son inadecuados.
- b) En los programas de entrenamiento el análisis de puestos tiene gran importancia ya que es necesario saber lo que un trabajo requiere antes de que los empleados puedan recibir un entrenamiento adecuado y específico. Tomando en cuenta que el objetivo principal de dichos programas es enseñar

cierta clase de habilidades necesarias para determinado trabajo, desarrollar ciertas aptitudes o proporcionar otra clase de información valiosa a los empleados nuevos.

c) En la evaluación de empleos, su propósito es determinar el valor relativo de cada empleo en una organización industrial. Una de las aplicaciones básicas, es el establecimiento de escalas equitativas de salarios para los distintos empleos en una compañía. La determinación del valor de cada empleo dentro de una organización industrial depende de un estudio comparativo de las obligaciones del cargo y de las condiciones de trabajo. Por lo tanto, la evaluación de empleos debe estar precedida del análisis de cada empleo.

d) En la delimitación de funciones, una de las causas principales de disputas y descontentos dentro de las organizaciones, es la falta de claridad en las obligaciones de cada individuo y la delimitación de la autoridad. Un análisis que lleve a la definición de las obligaciones correspondientes a cada cargo, puede ayudar a eliminar esta causa de descontento.

Otras áreas en donde el análisis de puestos también tiene importancia fundamental son, los métodos eficientes de trabajo, salud, seguridad y diseño de equipo, apreciación del desempeño, calificación de méritos, integración de manuales de organización, planeación de los recursos humanos, etcétera.

Cabe resaltar que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo que deba desarrollarse, variarán según el puesto. Debido a eso será necesario examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para poder ser cubierto.

Para un mejor análisis de puestos, es necesario contar con una técnica que auxilie en la recopilación metódica de los datos de interés, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica, y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática.

Los principales medios para conocer los elementos que integran cada puesto según Grados (1988) son:

1) LA OBSERVACION DIRECTA.- Se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización requiere que el trabajador no se sienta incomodo por la presencia del analista.

Este método no debe realizarse en forma exclusiva, pues resulta insuficiente.

2) LA ENTREVISTA.- La observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y su supervisor inmediato. Así el trabajador podrá hablar más sobre sus actividades y la forma en que las realiza.

Cabe señalar que es importante antes que nada establecer un raport con el

entrevistado para que de esta forma se sienta con la confianza necesaria para contestar las preguntas que se le irán haciendo.

3) LOS CUESTIONARIOS.- Para que el registro de datos sea lo más confiable y válido posible es necesario establecer cuál es la información que deseamos obtener. Para lo cual se tienen que tomar en cuenta los objetivos a los cuales se pretende aplicar, pues dependiendo de éstos se establecerán las preguntas que se deberán de hacer.

Por su parte, Morsh 1964 (cita en Blum y Naylor, 1985) ha diseñado una lista de 9 técnicas, cada una de ellas con sus ventajas especiales.

1.1.-Método de cuestionario: se utiliza para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia. Se pide a quien ocupa un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo con sus propias palabras.

1.2.-Método de la lista de verificación: ésta técnica requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles, las que realiza. Se aplican con facilidad a grandes grupos de personas y resulta sencillo tabularlas.

1.3.-Método de entrevistas individuales: se seleccionan a ocupantes representativos de un puesto, para efectuar con ello entrevistas extensas, fuera de la situación real de trabajo.

1.4.-Método de entrevista de observación: suele llevarse a cabo en el lugar mismo del trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quien ocupa el puesto utilizando métodos normales de entrevistas, mientras el empleado realiza su trabajo. El entrevistador interroga y observa al empleado.

1.5.-Método de entrevista de grupo: son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados.

1.6.-Método de conferencia técnica: éste método utiliza expertos en lugar de verdaderos empleados como fuente de información. Esos expertos suelen ser supervisores que conocen ampliamente el trabajo en cuestión. Se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificarles todas las características de cada puesto.

1.7.-Método del diario: se les pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas.

1.8.-Método de participación en el trabajo: el analista de puestos realiza el trabajo él mismo.

1.9.-Método de incidentes críticos: esto implica la reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre el eficiente o deficiente desempeño en el trabajo.

Los mejores resultados al efectuar un análisis de puestos se obtienen por lo común, mediante una combinación de varias partes de todos los métodos que han sido mencionados.

Al respecto Dunnette y Kirchner (1980) comenta que "idealmente un análisis completo del puesto incluye tanto una descripción sistemática del mismo, usando guías como por ejemplo, los manuales de los servicios de empleos de los estados unidos (USES), y una colección detallada y análisis de las conductas críticas del puesto. La descripción resultante es una relación completa de las conductas de trabajo rutinario que sugieren las cualidades necesarias de las personas colocadas en el puesto"(p.31).

3.4 NECESIDADES

Hasta ahora se ha señalado que el análisis de puestos abarca muchos aspectos a tomar en cuenta tanto del individuo como de la empresa en sí, y de la conexión de ambos como si fueran uno solo. Por eso en base a las necesidades de ambas partes la técnica antes mencionada se clasifica de la siguiente manera (Gama 1990):

a) Necesidad legal

Se refiere a que en toda relación de trabajo, existen dos partes por un lado, la organización (patrón) y por el otro el trabajador. Y que cada uno tiene diferentes derechos y obligaciones, respaldados por diversas dependencias que se encargan de ver que se cumpla lo anterior, por ambos lados.

b) Necesidad social

Se refiere a que en toda organización, las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Lo anterior debido a que el hombre moderno pasa gran parte de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto se agrega que las 8hrs. diarias (en algunos casos más tiempo) que destina a esta actividad constituyen más del 50% de su vida en estado de vigilia, es evidente que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etcétera, y que por lo tanto, necesitará que su empleo constituya una forma de realización de su potencial.

Si contrariamente las labores que desempeña le resultan monótonas, le causan ansiedad o le disgustan, se tendrá a un hombre rebajado a un componente más de la máquina productiva.

c) Necesidad de Eficiencia y Productividad

Los conceptos de eficiencia y productividad no son nuevos, siempre desde el surgimiento de las empresas han sido retomados ya que son la parte fundamental de una organización, y si llegan a fallar o a no dárseles la importancia que tienen, el funcionamiento sería sumamente deficiente.

Históricamente nos podemos remontar a finales de la segunda guerra mundial, donde Estados Unidos se encontró en la privilegiada situación de ser el único país que contaba con un intacto sistema de producción, debido a que las infraestructuras industriales de otros habían sido bombardeadas y las que quedaban eran ya obsoletas (Harrington, 1988).

Sin embargo, las industrias Japonesas se impusieron el compromiso de mejorar la calidad y la productividad logrando en los años 70's un estado de igualdad con Occidente, reteniendo el liderazgo de calidad en algunos productos.

A partir de los 80's se crea una guerra industrial que no sólo proviene del Japón, sino también de toda Europa.

En lo que se refiere a México, en los últimos 20 años se han generado en el campo empresarial cambios de grandes dimensiones. Inicialmente la entrada del Gatt en 1988 significó nuevas necesidades al sector industrial en su totalidad, posteriormente durante los primeros meses de 1990 el gobierno de la república estableció pláticas iniciales con E.U.A. para analizar la conveniencia de establecer negociaciones para la firma de un tratado de libre comercio (T.L.C) que permitiera incrementar el intercambio de productos, servicios e inversión externa entre ambos países, etcétera, incluyendo todo esto a pequeñas, medianas y grandes empresas (Caballero, 1991).

Después de haber sido aprobado lo anterior con la firma del T.L.C. han surgido, más que beneficios, numerosos problemas, vislumbrándose el futuro más oscuro debido a la fuerte crisis económica que se dio en los primeros meses de 1995 y que aún a unos cuantos meses de iniciar un nuevo siglo sigue afectando a nuestro país. Por ello para poder salir adelante los empresarios mexicanos deberán cuidar que el trabajo se haga con mucha mejor calidad que antes, tratando de ahorrar pero al mismo tiempo produciendo más. Pero para poder llevar a cabo ésto se deberá de tomar en cuenta como parte fundamental al hombre, es decir, al factor humano. Es por eso que México deberá contar con una sólida estructura de educación tecnológica, que facilite una formación de calidad y con una orientación más clara hacia la producción.

Debido a que actualmente se dice que "el desarrollo industrial, económico y social de un país depende principalmente, de sus altos niveles de calidad y productividad, así como de su crecimiento continuo en éste campo, se torna

vital seguir una estrategia adecuada para lograrlo”(Arrona, 1985. p. 1, cita en Harrington, 1988. p. 24).

En México cada vez son más las empresas o grupos industriales que dirigen su atención y esfuerzos hacia la mejora del producto y/o servicios que ofrecen.

Para lograr este objetivo se debe de contar con personal capacitado y bien preparado, siendo tarea del reclutador encontrar a la persona adecuada para el puesto. Pero hay que dejar claro que no sólo basta con llevar a cabo una entrevista. Antes que nada se deben de tener bien claras cuáles deberán ser las características tanto intelectuales como de personalidad, habilidades, intereses, etcétera, que deberán ser cubiertas por una persona para ocupar un puesto.

Por lo tanto una organización que cuenta con un análisis de todos los puestos, tiene garantizado el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada una de las vacantes y así colocar al hombre adecuado en él. Resultando esencial contar con informes relativos a los trabajadores antes que se proceda a emplear a alguien ya que las decisiones erróneas que se tomen en ésta fase de la contratación son la causa de los altos costos de adiestramiento de personal, la producción deficiente y por ende falta de calidad, así como de insatisfacción personal. Pues como es sabido a largo plazo, el éxito o fracaso de la organización dependerá de la eficiencia de la función empleadora.

Es importante para la persona encargada del departamento de Reclutamiento y Selección contar con perfiles de puesto previamente elaborados, debido a que proporcionan al área de personal un conocimiento exacto de los deberes del empleado y las exigencias de contratación que servirán de base a sus operaciones.

Por ello en el siguiente capítulo será presentada una propuesta que al ser tomada en cuenta como una alternativa viable, puede llegar a facilitar la selección del personal.

CAPITULO IV

***EL QUEHACER DEL PSICOLOGO
COGNITIVO-CONDUCTUAL EN
LA ELABORACION DE PERFILES
DE PUESTO***

“EL QUEHACER DEL PSICOLOGO COGNITIVO- CONDUCTUAL EN LA ELABORACION DE PERFILES DE PUESTO”

4.1 BASES TEORICAS

La psicología organizacional tiene como objetivo mejorar las condiciones y resultados del trabajo y acrecentar las satisfacciones que se deriven del empleo.

Para la realización eficaz del trabajo del psicólogo, el análisis de puestos constituye un punto de partida indispensable. Su propósito es suministrar información acerca de las obligaciones y requerimientos que implica el desempeño del trabajo y del medio ambiente en el cual se realizan dichas obligaciones. Un análisis así, implica una descripción exhaustiva del puesto y a su vez, desemboca en la comprensión de las características de que debe estar dotado un empleado, para tener un desempeño satisfactorio.

En la actualidad la Administración en las organizaciones según las ciencias de la conducta, sufre un cambio drástico, debido a que no son idóneos a la situación que se está viviendo dentro del ambiente empresarial, lo anterior debido a que los enfoques tradicionales, que tratan de mantener a los empleados contentos mediante dinero, buenas condiciones y seguridad son insuficientes, sobre todo por que han dado como resultado empleados insatisfechos tanto personal como profesionalmente.

Según Luthans y Kreitner (1979) en el transcurso del último siglo la psicología ha optado por dos explicaciones generales. Uno de esos enfoques es el interno y define la conducta en función de estados mentales y procesos cognoscitivos incluyendo los valores, en éste los estados internos causan la conducta.

El otro enfoque denominado externo, explica la conducta en función de las consecuencias ambientales siendo su origen el “aprendizaje”. Los aspectos fundamentales de dicho enfoque, están constituidos por la conducta observable en la organización y sus consecuencias. Aportando lo anterior, una base teórica y un conjunto de técnicas que pueden convertirse en una alternativa que permita modificar el comportamiento dentro de las organizaciones. Para designar la aplicación de dicho enfoque fue creado el término modificación de la conducta organizacional.

Al remontarse al pasado se puede comentar que los teóricos del aprendizaje o conductuales hicieron una distinción cuidadosa entre la conducta respondiente (refleja y no aprendida) y la operante (voluntaria y aprendida). En éste sentido

se utiliza el término de aprendizaje como un cambio en una conducta, que da como resultado la modificación del medio ambiente.

John Watson 1913 (cita en Blum y Naylor, 1985), inició un campo completamente nuevo en el estudio de la conducta humana en los Estados Unidos, tomó el método de reflejos condicionados o de estímulo y respuesta (E-R) de los fisiólogos rusos Sechenov e Ivan Pavlov.

Watson creía que la mayoría de las conductas humanas eran aprendidas y dejó de emplear el concepto de instinto que era en aquel entonces, la explicación más popular de la conducta y lo sustituyó por el hábito. Siendo éste último simplemente una respuesta aprendida, que finalmente se unía a estímulos capaces de provocarla. Las teorías del refuerzo se ocupan de la conducta, los sucesores de Watson hicieron cada vez más hincapié en el empleo de refuerzos o recompensas y fue así como surgió otro aspecto importante dentro del paradigma de Watson (E-R) en el que los estímulos anteriores provocaban las respuestas, considerando de éste modo los teóricos del refuerzo que la conducta aprendida se fortalecía o reforzaba por medio de recompensas, siendo mantenido el comportamiento por sus consecuencias.

Otro de los teóricos del refuerzo fue Clark L. Hull quien postuló la reducción del impulso que sostenía que la combinación de impulsos, motivación de incentivos y fuerza del hábito genera un potencial de excitación; es decir, una tendencia a responder de cierta manera en presencia del estímulo apropiado llamado principio motivacional.

B.F. Skinner se basa en el enfoque externo, realiza los efectos de las consecuencias ambientales sobre las conductas objetivas y observables y denomina operante a la conducta aprendida, por que actúa en el ambiente para producir una consecuencia. Así mismo, la concibió como un comportamiento moldeado, fortalecido, mantenido o debilitado por sus consecuencias. Siendo las contingencias los elementos principales para explicar y predecir el comportamiento es decir, se intentan determinar sistemáticamente qué aspectos se encuentran presentes cuando se emite una conducta específica y lo que es todavía más importante qué consecuencias respaldan a esa respuesta.

El enfoque comportamental de Skinner se ha aplicado en las organizaciones como una alternativa de la modificación de la conducta dado que ofrece una base teórica y un conjunto de técnicas que aplicándose adecuadamente, pueden convertirse en una alternativa viable a la teoría y a la práctica actual. Para éste fin se crea el término de modificación de la conducta organizacional utilizado originalmente por Luthans y posteriormente por Kreitner (1973-1974) el cual trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional.

Para lograr lo anterior, Kanfer y Phillips (1970) y Goldfried y Sprafkin incluyeron una nueva variable en el paradigma de Skinner, siendo el organismo otra de las variantes de E-R-C. Posteriormente Fernández y Ballesteros (1980) sentaron las bases para la construcción de un modelo, que identificara las interacciones de aspectos biológicos, conductuales e históricos que intentaba conjugar y complementar los modelos ya existentes.

Este modelo tiene como objetivo principal explicar el comportamiento humano a través de variables personales, ambientales y la propia conducta, interactuando entre sí (Wiggins, 1973; Endler y Magnusson, 1976; Waters, 1980; cita en Fernández y Ballesteros, 1980).

Es considerado un modelo secuencial ya que analiza secuencialmente los distintos elementos, grupos de variables o eslabones, según la formulación teórica de la que se parte.

Una segunda característica de éste modelo es que en él se admite integrar lo cognitivo con lo radicalmente conductual, que los antecedentes y consecuentes de las conductas problema no se reducen a variables ambientales sino que el análisis ha de dirigirse también al reporte lingüístico (diálogo interior, estrategias en la resolución de problemas, atribuciones, respuestas fisiológicas intermedias, etcétera) que cumplen un papel importante en el mantenimiento actual de la conducta. Este modelo acepta que existen tres modalidades de conductas de interés (motora, cognitiva y fisiológica).

Así mismo, considera al organismo inseparable de la respuesta es decir O y R están integradas una en otra y han de ser consideradas como una unidad dividiéndolo en tres aspectos:

- a) O como condición biológica del organismo en el sentido de aceptar las influencias que las respuestas reciben de variables físicas, genéticas, fisiológicas, bioquímicas, etcétera.
- b) Aceptación de ciertas habilidades y competencias que formando parte del repertorio de conductas del sujeto, pueden influir bien en las conductas problema o bien en las variables de tratamiento.
- c) Consideración de las variables internas cognitivas que han mediatizado la adquisición de "X" conducta o incluso que las mantienen en la actualidad.

Por su parte la respuesta ha sido entendida como aquellas habilidades perceptibles, objeto de estudio.

Quedando el esquema de dicho modelo compuesto de la siguiente manera (Ver anexo 1).

Cabe señalar que éste modelo es transferible a cualquier ámbito en donde se encuentra latente la conducta humana. Lo anterior sustentado en lo que Skinner comenta acerca del uso del condicionamiento operante en la administración,

pues no hay duda que las conductas organizacionales entran en la categoría de conductas aprendidas. De esto se desprende que los mecanismos del aprendizaje descubiertos por Skinner, se pueden administrar y aplicar a las conductas organizacionales.

4.2 PROPUESTA

Dentro de las organizaciones, en específico en el área de Reclutamiento y Selección se requiere que se establezcan perfiles de puestos con una mayor calidad, donde las habilidades que corresponden a cada puesto sean más explícitas y cuenten con una forma de evaluación concreta y objetiva, lo que permitirá cumplir con las necesidades y requerimientos de las organizaciones.

Por ello se propone una nueva alternativa que permitirá identificar aspectos bio-psico-sociales que generalmente no son tomados en cuenta al llevar a cabo la selección de personal y que pueden ser valorados a través del modelo Secuencial Integrativo de Fernández y Ballesteros (1988), lo cual dará pauta a la realización de posteriores investigaciones enfocadas a las descripciones de perfiles de puesto. Teniendo como fin seleccionar a las personas más idóneas para ocupar determinados puestos, evitar la rotación de personal, e incrementar tanto la producción dentro de las organizaciones, como la satisfacción en el ambiente laboral y personal. Ya que el análisis de puestos es la base que permite la descripción de puestos, los cuales son de gran utilidad ya que facilitan la selección y contratación del personal adecuado con el potencial para desarrollarse dentro de las organizaciones.

Para desarrollar la propuesta se tomarán como base cuatro puestos tipo los cuales son definidos como aquellos que regularmente forman parte de una organización y éstos pueden ser tanto operativos como ejecutivos. Estos puestos serán descritos y analizados objetivamente, es decir, tratando de describir lo más claramente posible las habilidades con que debe de contar el candidato para desarrollar las actividades requeridas en el puesto, haciendo que demuestre lo anterior durante la entrevista. Para ello se le cuestionará sobre diversos aspectos y se tratará de ejemplificar algunas cuestiones durante las descripciones siguientes. Lo anterior con la finalidad de que posteriormente sean utilizados los criterios para conformar perfiles adecuados a las necesidades a cubrir dentro de cualquier organización sin distinción alguna.

Cabe señalar que las descripciones de puestos tomadas como referencia, fueron extraídas del Profesiograma utilizado en la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto Mexicano del Petróleo.

Inicialmente serán descritos cada uno de los cuatro puestos retomados del profesiograma, posteriormente serán analizados individualmente de acuerdo a la propuesta.

Es importante mencionar que no será presentada ninguna tabla que determine las respuestas correctas a cada una de las preguntas elaboradas, ya que ello se dejará a juicio del entrevistador además, la mayoría de las preguntas son abiertas.

PUESTO I

CATEGORIA: *RECEPCIONISTA*

HABILIDAD:

1. INSTRUCCION ACADEMICA O EQUIVALENTES: Preparatoria o Vocacional completas. Debe poseer los conocimientos académicos y la experiencia necesaria para desempeñar apropiadamente las labores correspondientes; mediante la inducción requerida estar enterado de las Condiciones Generales de Trabajo, de ésta relación de actividades, de la estructura orgánica y funcional de la organización, así como de las normas, sistemas y procedimientos establecidos.
2. EXPERIENCIA EN EL MEDIO: Más de dos años y hasta tres de prácticas en trabajos de la especialidad, para adquirir habilidad y adaptación.

RESPONSABILIDAD:

3. DIRECTA: Trabajos calificados que requieren de mínima supervisión tales como:
 - 3.1 Recibir a personas o grupos de visitantes que concurran a tratar asuntos diversos, atendiéndolos con esmerada cortesía.
 - 3.2 Orientarlos sobre la nomenclatura y ubicación de unidades o lugares específicos.
 - 3.3 Facilitar los procedimientos de intercomunicación preferentemente por vía telefónica.
 - 3.4 En casos de alteración del orden solicitar la intervención y apoyo del servicio de vigilancia uniformada, actuando con el juicio apropiado y cuidando del buen prestigio institucional.
 - 3.5 Cumplir con los ordenamientos citados, desempeñar el trabajo regularmente en las áreas de recepción y ocasionalmente en otros lugares o sitios en donde se le indique, atendiendo las directrices superiores.
 - 3.6 Controlar el movimiento de todos los visitantes.
 - 3.7 Procurarse información acerca del avance en técnicas de su especialidad.
 - 3.8 Observar las medidas de seguridad e higiene establecidas, tanto para su protección como la de otro personal y bienes patrimoniales de la organización.

3.9 Por necesidades de servicio o por otras prioridades, deberá desempeñar otra clase de trabajos correlacionados con su especialidad.

ESFUERZOS:

4. FISICO: Predominantemente sentado, parado, caminando o manejando materiales ligeros, mínimo.

CONDICIONES DEL TRABAJO:

5. SITUACION AMBIENTAL: Suciedad del trabajo, mínima

PUESTO II

CATEGORIA: **MENSAJERO**

HABILIDAD:

1. INSTRUCCION ACADEMICA O EQUIVALENTES: Secundaria completa. Debe poseer los conocimientos escolares y la experiencia necesarios para desempeñar apropiadamente las labores correspondientes; mediante la inducción requerida estar enterado de las Condiciones Generales de Trabajo, quedar suficientemente instruido acerca de la estructura orgánica general de la organización, conocer las normas, sistemas y procedimientos establecidos.

2. EXPERIENCIA EN EL MEDIO: Más de un año y hasta dos de prácticas para adquirir habilidad y adaptación.

RESPONSABILIDAD:

3. DIRECTA: Trabajos relativamente trascendentes que requieren de máxima supervisión como:

3.1 Llevar a depositar o recoger donde se le indique toda clase de correspondencia, paquetería y bultos de peso.

3.2 Realizar trámites fuera de la organización.

- 3.3 Tramitar el envío de telegramas, giros, etcétera.
- 3.4 Estar enterado de la ubicación física de unidades o lugares de trabajo.
- 3.5 Efectuar pequeñas compras en el mercado local recabando comprobantes para requisitar lo necesario y rendir cuentas clara y oportunamente.
- 3.6 Transmitir mensajes o recados escritos o verbales, oficiales esperando respuesta si se le indica.
- 3.7 Hacer o deshacer paquetes o bultos, cambiar de lugar mobiliario y equipo de oficina.
- 3.8 Asistir a trabajadores oficinistas en labores sencillas compatibles con su categoría de mensajero.
- 3.9 Observar las medidas de seguridad e higiene establecidas, tanto para su protección como la de todo el personal y bienes de la organización.

ESFUERZOS:

4. FISICO: Predominantemente caminando o manejando materiales ligeros, máximo.

CONDICIONES DEL TRABAJO:

5. SITUACION AMBIENTAL: Suciedad del trabajo, mínima.

PUESTO III

CATEGORIA: *TAQUIMECANOGRAFA*

HABILIDAD:

1. INSTRUCCION ACADEMICA O EQUIVALENTES: Secundaria y hasta dos años de preparatoria o vocacional o equivalentes en estudios comerciales.
2. EXPERIENCIA EN EL MEDIO: De más de cuatro y hasta cinco años de prácticas para adquirir habilidad y adaptación.

RESPONSABILIDAD:

3. **INDIRECTA:** Cumplir con los ordenamientos citados, desempeñar el trabajo regularmente en oficinas y ocasionalmente en otros lugares o sitios en donde se le ordene y atender las directrices que le señalen sus superiores jerárquicos.
4. **DIRECTA:** Ejecutar con eficiencia toda clase de trabajos taquimecanográficos, tomar dictado y transcribirlo al tacto en máquina indistintamente mecánica o eléctrica, debiendo desarrollar 200 golpes promedio por minuto.
 - 4.1 Realizar correctamente escritos diversos.
 - 4.2 Elaborar documentación sin necesidad de dictado.
 - 4.3 Efectuar diversos trámites de oficina de carácter rutinario.
 - 4.4 Entregar sus trabajos oportuna y debidamente cotejados en los juegos, presentación y forma de ordenarlos.
 - 4.5 Solicitar oportunamente los artículos de consumo y efectos necesarios, responsabilizándose de su buen uso y control.
 - 4.6 Proporcionar el mantenimiento preventivo a los equipos de oficina a su cargo.
 - 4.7 Procurarse la información acerca de los avances tecnológicos de su especialidad para aplicarlos en el trabajo.
 - 4.8 Observar las medidas de seguridad e higiene establecidos tanto para su protección y bienes patrimoniales del instituto.

CONDICIONES DEL TRABAJO:

6. **SITUACION AMBIENTAL:** Suciedad en el trabajo, mínima.

PUESTO IV

CATEGORIA: *COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION*

HABILIDAD:

1. **INSTRUCCION ACADEMICA O EQUIVALENTES:** Carrera terminada de la Lic. en Psicología, L.A.E., L.R.I., pasante o titulado.

2. EXPERIENCIA EN EL MEDIO: Más de dos años en el área.

RESPONSABILIDAD:

3. DIRECTA:

- 3.1 Coordinar acciones para asegurar el reclutamiento y la selección de personal, en base a requisiciones.
- 3.2 Llevar a cabo entrevistas iniciales y profundas.
- 3.3 Aplicar y calificar exámenes psicométricos y técnicos de acuerdo a baterías previamente elaboradas, a diversos niveles.
- 3.4 Elaborar reportes psicométricos.
- 3.5 Coordinar acciones para efectuar contrataciones.
- 3.6 Impartir cursos de inducción.
- 3.7 Mantener cartera actualizada por puestos de mayor rotación o de difícil cobertura.
- 3.8 Asistir a juntas de intercambio mensualmente.
- 3.9 Participar en proyectos que favorezcan el desarrollo del área.
- 3.10 Asistir a cursos de actualización.

CONDICIONES DEL TRABAJO:

4. SITUACION AMBIENTAL: Suciedad del trabajo, mínima.

4.3 DESCRIPCIONES

PUESTO I

R E C E P C I O N I S T A

1 y 2 En lo que se refiere a las dos primeras habilidades, podrán ser evaluadas durante el proceso de la entrevista, corroborando el grado máximo de estudios y el tiempo de experiencia que hasta el momento tiene.

3. En cuanto a la responsabilidad directa se tomará como característica funcional la *Actitud*, que como parte de las cogniciones se refiere al comportamiento que se determina por la satisfacción personal y el gusto de desarrollar diversas actividades en el trabajo.

3.1 *Atenderlos con esmerada cortesía.* Se tratará de prever su forma de actuar y comportarse con el personal que acuda por "x" situación a la organización, haciéndole preguntas previamente elaboradas tales como:

I.- ¿Cómo se comportaría usted ante una persona que se encuentra a punto de solicitarle alguna información?

- a) Esperaría mostrando actitud de atención
- b) Se anticiparía
- c) Esperaría indiferente a que le pregunte

II.- ¿Si se le presentaran varias personas demandantes a tratar asuntos diversos y usted se encuentra ocupada con otra persona que haría?

- a) Pediría que aguardaran hasta que llegara su turno
- b) Ignorarlos
- c) Atendería a todos a la vez

III.- Ante una persona que se comportara descortés y un tanto agresivo al dirigirse a usted ¿qué reacción tendría?

- a) Comportarse cordialmente sin perder la cordura
- b) Ignorarlo
- c) Tratarlo de la misma forma

Dichas preguntas sólo serán hechas durante la entrevista, no es necesario la elaboración de un formato, en base a sus respuestas el reclutador deberá marcar el inciso que más se enfoque a su comportamiento. De ésta forma se podrá prever como probablemente será su comportamiento ante el trabajo bajo

presión, que aunque mínimamente se presenta, en empresas en donde se tiene solo una recepcionista suele darse.

3.2 *Orientarlos sobre la ubicación de unidades y localización física de funcionarios.* Aquí se está tomando en cuenta el aspecto de la memoria y el aprendizaje. Esto se puede determinar haciéndole preguntas acerca de nombres y puestos de funcionarios de sus empleos anteriores. Por ejemplo:

- I.- ¿Me podría decir el nombre del director de la empresa donde trabajaba?
- II.- ¿Cuál es la dirección de su último empleo?

3.3 *Facilitar intercomunicación vía telefónica.* Para evaluar esto se le pedirá una demostración de la forma en cómo atendería una llamada telefónica. En base a ello se evaluará:

- ❖ Si contesta con voz agradable y clara
- ❖ Si usa una entonación adecuada
- ❖ Si al sonar el teléfono contesta de inmediato
- ❖ Si está preparada para brindar la información solicitada
- ❖ Si tiene a la mano una libreta para anotar
- ❖ Si saluda y se identifica con su nombre al recibir la llamada
- ❖ Si identifica a la empresa
- ❖ Si sustituye el “bueno” por “sí” y ¿departe de quién? con ¿quién le llama?
- ❖ Si se expresa con cortesía y amabilidad

Es muy importante que la candidata siempre que conteste el teléfono identifique que se trata de un cliente y que por ende es el más importante para la empresa y debe de atendersele cómo se merece.

3.4 *En casos de alteración del orden solicitar la intervención de uniformados, cuidando del prestigio institucional.* Deberá mostrar extremada atención a las conductas de los visitantes, actuando con cordura demostrando no ser impulsiva. Se le podrán hacer preguntas durante el transcurso de la entrevista, tales como:

- I.- Si se le presentara una persona desaliñada con apariencia poco agradable a hacerle alguna pregunta:
 - a) Estaría alerta y atenta a sus acciones
 - b) Lo ignoraría

c) No tomaría en cuenta su apariencia y lo atendería cortésmente.

También una de las características comportamentales indispensables en el perfil de una recepcionista es la Asertividad que es la habilidad para iniciar, mantener y terminar una plática, así como brindar la información adecuada al solicitante.

La persona para ocupar un puesto así, deberá mantener contacto visual con la gente, por ejemplo cuando se le acerquen a solicitar cierta información, deberá mantener un tono de voz firme que permita que el receptor escuche sin tener que alzar el nivel, orientando con la información adecuada a la gente. Deberá iniciar, mantener y concluir una conversación satisfactoriamente sin que ésta le provoque ansiedad, deberá demostrar que su nivel de energía le permita realizar adecuadamente todas las actividades inherentes al puesto.

Durante el proceso de la entrevista se deberá obtener información acerca de la aceptación de la autoridad y de su apego a las normas y procedimientos establecidos en su área de trabajo, preguntándole:

I.- Describa qué comportamientos de su jefe anterior le gustaban y cuáles no.

II.- ¿Cómo era tu interacción con él?

III.- ¿Qué tan rígidas eran las normas establecidas?, etcétera.

3.5 *Cumplir con los ordenamientos citados y desempeñar el trabajo regularmente en las áreas de recepción.* Se tratará de esclarecer que tanto apego a las normas tiene y su aceptación de la figura de autoridad.

I.- ¿Qué haría si una persona con cierto rango de autoridad se comporta con usted agresivamente?

a) Le contestaría con argumentos en un tono y volumen adecuado

b) No le haría caso

c) No me dejaría

3.6. *Llevar el control del movimiento de todos los visitantes.* Se tratará de indagar acerca de cómo y cuales son las actividades que realiza cotidianamente durante el día. Por ejemplo:

I.- ¿Qué actividades realiza al despertar?

II.- ¿Con qué frecuencia realiza las mismas actividades?

III.- Después de un día de actividades ¿qué hace?

IV.- ¿En qué ocupa su tiempo libre?, etcétera.

Esto con el fin de identificar qué estrategias utiliza para realizar sus actividades y en base a su criterio cuáles debe de reportar y cuales no.

3.7 *Actualización de técnicas y/o cursos inherentes a su puesto.* Se indagará acerca de los avances, en relación a su puesto. Y si no es así, conocer que tanto interés y disposición demuestra hacia ello.

Por ejemplo.

I.- Si se presenta la oportunidad de que asista a algún curso de actualización fuera de la empresa

a) Asistiría por su parte

b) No iría

c) Pediría al jefe que hiciera las gestiones necesarias para que la empresa cubriera con los gastos.

II.- Si hay un curso que le interesa pero la empresa no puede cubrir el costo de éste:

a) Asistiría

b) Daría lo mismo ir o no

c) No asistiría

3.8 *Medidas de seguridad e higiene.* Identificar que tipo de hábitos de limpieza y de disciplina posee para tener control en el mantenimiento de los instrumentos de trabajo. Inicialmente se tomará en cuenta su arreglo personal que va a servir de indicador para determinar que tan limpia es. Se le preguntará:

I.- ¿Qué rutina realiza al iniciar su día de trabajo?

II. Al terminar sus labores ¿qué hace con el material de trabajo?

3.9 *Por necesidades de servicio deberá desempeñar otra clase de trabajos relacionados con su especialidad.* Deberá presentar disponibilidad de tiempo para desempeñar actividades fuera de su área de trabajo, así como demostrar interés por dar el apoyo a compañeros y superiores. Verificando lo anterior a través de preguntas.

I.- Si en X área de la empresa le piden apoyo para concluir un trabajo, ¿lo daría?.

a) Si

b) Depende de

c) No

II.- Estando a punto de concluir su horario de trabajo, le piden que se quede tiempo extra prestando sus servicios, ¿se quedaría?.

a) Si

- b) Depende de
- c) No

4. *Esfuerzo físico.* Respecto a éste punto se deberá de corroborar si no sufre de alguna enfermedad o haya tenido algún accidente que le impida estar sentada durante la mayor parte del día. Si es que se requiere el manejo del conmutador verificar si no presenta disfunciones auditivas. Esto se corroborará al momento de observar cómo utiliza el auricular, es decir, si se aleja o se acerca demasiado a la bocina, si grita, si pide que le repitan los mensajes, etcétera. Esto también será comprobado al momento de ser practicado el examen médico.

5. *Situación ambiental.* Se deberá de tomar en cuenta que para que la persona se desarrolle dentro de un rango aceptable se le deberá proveer un lugar de trabajo limpio y confortable, con adecuada iluminación y con los instrumentos necesarios para laborar. Pues al no contar con lo anterior el trabajador podría desmotivarse.

PUESTO II

MENSAJERO

1 y 2 Serán evaluadas durante la entrevista, corroborando que cumpla con los requisitos establecidos en cuanto a grado máximo de estudios y experiencia mínima en el puesto.

3.1 *Depositar y recoger correspondencia y paquetería.* Para poder desarrollar labores de mensajería se debe de contar con un grado de planeación aceptable para que se le facilite la entrega de los documentos.

Se pedirá al candidato que en tres pasos, describa las estrategias por él utilizadas para llevar a cabo la entrega de documentos y que explique en base a que han sido elaboradas dichas estrategias.

3.2 *Realizar trámites fuera de la organización.* Que cuente con habilidad para conducirse fuera de la empresa, es decir que el superior pueda tener la certeza de que la persona no se va a perder, lo que ocasionaría retardo en la entrega de documentación.

Se le harán preguntas como por ejemplo:

I.- ¿Qué haría si se le pide que entregue un documento pero la dirección a la que usted llega esta equivocada?

- a) Hablaría por teléfono a la empresa para corroborar la dirección
- b) Regresaría a la empresa sin hacer la entrega
- c) Seguiría buscando hasta encontrar las instalaciones para hacer la entrega

II.- Si se le pide que entregue un documento que contiene información confidencial al jefe de departamento de x sucursal, y éste no se encuentra ¿qué haría?

- a) Hablo con mi superior para que me de instrucciones
- b) No entrego la información y me regreso
- c) Me espero hasta que llegue la persona a quien busco

Siendo en las dos preguntas las respuestas esperadas las correspondientes a los incisos a y c , ya que ellos nos ayudarán a determinar la habilidad con que cuenta para tomar decisiones acertadas.

3.3 *Tramitar el envío de telegramas.* Que efectúe con habilidad los trámites correspondientes para llevar a cabo el envío telegramas. Es decir, que conozca los pasos que debe seguir para lograr lo anterior.

Se le preguntará:

I.- ¿Qué es lo que debe de hacer para enviar un telegrama?

Describalo

Este punto no es de fundamental importancia por ello lo más importante es que el candidato tenga las nociones de lo que debe de hacer para que lleguen los telegramas a su destino.

3.4 *Ubicación de unidades de trabajo.* Aquí se deberá de tomar en cuenta el nivel de memorización y atención de la persona para que se le facilite la retención de información.

Este punto podrá ser medido con mayor eficacia, después de que le ha sido impartido el curso de inducción a la organización.

Como sugerencia se puede explicar de manera general, cómo está conformado el organigrama de la institución y describir la ubicación de algunas de las áreas en donde (si es que llega a ser contratado) frecuentemente visitará.

Después de un lapso de tiempo se le pedirá “ me podría decir dónde esta ubicado X departamento”, “si le pido que lleve estos documentos a firma con X persona a dónde se dirigiria”.

3.5 *Efectuar compras.* Una empresa no puede correr el riesgo de contratar a una persona de dudosa honradez, por ello se deberá comprobar si no tiene antecedentes que indiquen que en trabajos anteriores presento problemas de ese tipo, analizar referencias y solicitar cartas de recomendación.

I.- Si le piden que vaya a comprar papelería para abastecer el área de nóminas ¿qué debe hacer para comprobar los gastos hechos?

- a) Pedir notas
- b) Apuntar los precios y sacar yo mismo la cuenta
- c) Dejar que en el área saquen las cuentas

3.6 *Transmitir recados.* Se tomará en cuenta la veracidad y confiabilidad de la persona para emitir un mensaje.

Ejemplo:

Si yo fuera su jefe y le pidiera que fuera con el gerente de producción y le dijeras que estamos citados a las 13:00 hrs en el aula 6 de Capacitación de la planta industrial a una junta con el gerente de ventas. ¿De que forma transmitiría el mensaje?

Aquí mas que tener un patrón de respuestas, se tomará en cuenta la forma en como repite la información y si no la tergiversa. Será conveniente no hacer que la persona lo diga inmediatamente después de haber dado el recado, se puede hacer que pase un lapso de diez minutos es decir, continuar con el proceso de la entrevista y después regresar al punto.

3.7 *Cambiar de lugar mobiliario, hacer paquetes.* Comprobar a través de preguntas si no cuenta con problemas musculares, reumatismo o alguna enfermedad que le impida llevar a cabo dicha actividad. Esto será verificado a través de un examen médico.

3.8 *Apoyo en labores de oficina.* Deberá de contar con habilidades operativas tales como archivo, captura o mecanografía, para poder brindar satisfactoriamente dicho apoyo. Esto podrá ser medido a través de la aplicación de exámenes de ortografía, archivo, velocidad y exactitud (exámenes operativos).

3.9 *Medidas de seguridad e higiene.* Que demuestre interés por los cursos de actualización referentes a medidas de higiene y protección, para que en situación de alerta sepa que hacer y también como dar apoyo a sus compañeros.

I.- ¿Le interesaría asistir a cursos en donde se abarquen temas de higiene y protección?

- a) Si
- b) Depende de
- c) No

II.- ¿Qué importancia cree usted que tenga el saber de dichos temas y para que serviría saber que hacer?

4. *Esfuerzo físico.* Se deberá verificar si no sufre de alguna enfermedad que le impida cargar materiales pesados o caminar por demasiado tiempo como por ejemplo: que le suba o le baje la presión frecuentemente, que este enfermo del corazón lo cual ocasionaría fatiga constante

5. *Situación ambiental.* Deberá ser provisto de un espacio limpio y con los instrumentos necesarios para que el trabajador tenga comodidad durante su estancia dentro de la oficina, pues debido a las actividades que tendrá que realizar, la mayor parte del tiempo se encontrará fuera de su lugar.

PUESTO III

TAQUIMECANOGRAFIA

1 y 2 Se cotejarán los documentos de estudio a través de la entrevista, que cuente con la carrera técnica secretarial y que tenga una experiencia mínima de

dos años en el puesto para poder desarrollar satisfactoriamente las actividades que se le encomienden.

3. *Cumplir con los ordenamientos citados.* Se corroborará que tanto apego a las normas tiene, al igual que a los límites establecidos, por medio de preguntas tales como:

I.- En su horario de descanso realiza alguna actividad extra?

- a) Si
- b) Depende de la importancia
- c) No

II.- En un día laboral en el que sus actividades terminaron, se le pide que haga cierto trabajo, que no tiene relación directa con su profesión ¿la realizaría?

- a) Si pero por compromiso
- b) Depende de quien pida el favor
- c) No lo haría, pues no tiene que ver con el trabajo

III.- Si su jefe inmediato lo tratara de una manera dura e intransigente usted:

- a) De igual forma obedecería
- b) Pediría mejor trato
- c) Se abstendría de decir o hacer algo

IV.- Si una persona con menos autoridad que su jefe, le ordenara hacer cierto trabajo, usted:

- a) Obedecería
- b) No lo realizaría
- c) Pediría permiso a mi superior

V.- Si tiene que realizar varias actividades ¿cual realizaría primero?

- a) Depende de la importancia
- b) Depende como se presentaron
- c) Depende quien lo pida

4.1 y 4.2. *Realizar correctamente escritos.* Supervisar como toma dictado y cómo lo transcribe a máquina corroborando la rapidez con que lo hace, tomando en cuenta que el promedio es de 200 golpes por minuto. Así como asegurarse de la exactitud con que entrega el trabajo, tratando de comprobar si su nivel de atención le permitirá detectar detalles en la revisión de documentos. Esta información será obtenida después de la aplicación de los exámenes técnicos y de una serie de preguntas que puedan dar pauta a monitorear hábitos y costumbres de disciplina que presenta.

I.- ¿Qué hace con los documentos y material de trabajo que utiliza durante el día al concluir su horario de trabajo?

II.- ¿Acostumbra a planear u organizar la forma en cómo realizará su trabajo?

- a) Si
- b) Depende
- c) No

III.- ¿Realiza una minuta para determinar la realización de las tareas?

- a) Si
- b) Algunas veces
- c) No

IV.- Si ha pasado un mal día y se le pide realizar cierta actividad que requiere de tiempo y atención, ¿la llevaría a cabo?

- a) En ese mismo momento
- b) Lo dejaría para el siguiente día
- c) Lo haría sin considerar el resultado

4.3 *Solicitar oportunamente artículos de consumo.* Se corroborará si presenta organización y atención, permitiéndole estar al tanto del material faltante en el área, necesario para desarrollar las tareas encomendadas.

I.- Si para realizar cierto trabajo requiere de algún material (papelería) que no hay, usted:

- a) Avisaría inmediatamente de la falta de éste
- b) Esperaría a que se percataran de la inexistencia
- c) Estaría al pendiente para que nunca se quedara el área sin el material necesario

II.- Si usted puso al tanto al área encargada de suministrar el material que se requiere en su trabajo y no le hacen caso, usted:

- a) Esperaría hasta que lo surtan
- b) Pediría prestado el material que necesita a personal del departamento, hasta que sea suministrado
- c) Insistiría hasta que lo surtan

4.4 *Procurarse información.* Indagar si posee interés en la actualización técnica de su puesto así como la información necesaria de cursos de actualización por medio de las siguientes preguntas.

I.- ¿Esta usted enterada de los avances técnicos en relación a su especialidad?

- a) Si

b) No

c) ¿Cuáles conoce?

II.- ¿Ha acudido a algún curso de actualización?

a) Si

b) No

c) ¿A cual?

III.- ¿Le interesaría acudir a algún curso?

a) Si

b) No

c) ¿A cuál?

IV.- ¿Estaría usted dispuesta a asistir a algún curso que tuviera que pagar de su dinero?

a) Si

b) No

c) ¿Por qué?

d) Otras

7 y 8. Serán valorados de la misma forma en que fueron descritos los puntos 4 y 5 correspondientes al puesto 1 (Recepcionista).

PUESTO IV

COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

1 y 2 Serán evaluadas durante la entrevista, corroborando que cumpla con los requisitos establecidos en cuanto a grado máximo de estudios y experiencia en el puesto.

3.1 *Coordinar acciones para el reclutamiento.* Deberá contar con los conocimientos que permitan efectuar el reclutamiento acertadamente.

Se harán preguntas acerca de lo siguiente:

I.-¿ En qué consiste el reclutamiento?

II.-¿ Cuáles fuentes de reclutamiento conoce?

III.-¿ Cuáles han sido (en base a su experiencia), las que mejor le han funcionado?

Coordinar acciones para efectuar la selección. Deberá contar con los conocimientos necesarios en cuanto a selección se refiere. Esto será comprobado haciendo preguntas tales como.

I.- ¿En qué consiste la selección?

II.- ¿En qué se diferencian el reclutamiento y la selección?

III.- ¿Describe cómo llevaría a cabo la selección de un candidato?

IV.- ¿En qué se basaría para determinar si "x" candidato continúa en el proceso?

Se tomará en cuenta que los conocimientos teóricos respecto a reclutamiento y selección sean sólidos, pero más importante será el basarnos en la experiencia del candidato.

Se verificarán aspectos de su último empleo:

I.- ¿Cuál era el giro de la última empresa donde trabajo?

II.- ¿Cuántas personas laboraban en ella?

III.- ¿Qué tipo de personal se reclutaba comúnmente?

IV.- ¿En qué porcentaje se presentaba la rotación de personal?

V.- ¿Aproximadamente a cuantas personas entrevistaba diariamente?

VI.- ¿Qué tan satisfactorio era para usted realizar éste trabajo?

VII.- ¿Cuáles eran las principales responsabilidades que usted tenía que cumplir en el puesto?

VIII.- ¿Tenía usted personal a su cargo?

IX.- ¿Qué tan frecuente se presentaba la realización de proyectos?

Todo lo anterior permitirá determinar la disposición del candidato ante el trabajo rutinario y bajo presión, además de verificarse mediante las referencias laborales.

3.2 *Llevar a cabo entrevistas.* La persona encargada de hacer entrevistas deberá de planear el formato en que se basará para efectuarlas, permitiendo que se mantenga una continuidad dentro de ellas.

Tener la habilidad para establecer una relación de confianza con el candidato, lo cual le permitirá reducir su ansiedad.

Mostrar actitud de servicio lo que conlleva el ser amable, atento, demostrar interés por la información que la persona está dando, es decir, contar con habilidades verbales y no verbales para lograr lo anterior. Ello sin dejar de mostrar al candidato durante el tiempo que dure la entrevista, quien tiene la dirección. Esto permitirá evitar ser manipulado por la persona entrevistada, el

entrevistador debe mostrar asertividad tanto verbal como gestual, para poder lograrlo.

Deberá mostrar habilidad para obtener la información necesaria, lo que permitirá al entrevistador formarse un juicio acerca de la persona que se esta entrevistando y poder tomar así una decisión

Se le harán preguntas tales cómo:

I.- ¿Cuáles son los pasos que sigue para hacer una entrevista?

II.- ¿En qué se diferencian una entrevista inicial, una profunda y una entrevista de salida?

III.- ¿Se ha enfrentado a personas que hayan querido manipular la información solicitada durante una entrevista?

a) Si

b) No

IV.- ¿Cuál ha sido su reacción ante ésta situación?

V.- ¿Cree usted que con sólo observar a una persona se puede emitir un juicio acerca de ella?

a) Si

b) No

c) ¿Por qué?

VI.-¿ Qué haría usted para obtener la información que necesita, ante una persona que se muestra renuente a comentar lo que se esta solicitando?

VII.-¿ En qué se fija usted para determinar si una persona continúa en el proceso de selección?

3.3 *Aplicación e interpretación de exámenes.* Tener la habilidad para seleccionar adecuadamente la batería de pruebas a aplicar a los candidatos en base al puesto solicitado. Por lo regular, en la mayoría de las empresas los exámenes ya han sido establecidos previamente en base a los puestos y a los niveles que comúnmente se recluta, sucediendo esto tanto en los exámenes psicométricos cómo técnicos. Pero en base a la experiencia y conocimientos se puede proponer otro tipo de pruebas a aplicar, pues podría suceder que sean ya obsoletas o no arrojen la suficiente información como para emitir un juicio.

I.- ¿En base a qué determina usted las pruebas que deben formar una batería?

II.- A nivel licenciatura, ¿qué pruebas psicométricas aplicaría usted y por qué?

Aquí también es muy importante que el reclutador se muestre firme y con la autoridad necesaria, estableciendo desde el principio las reglas que deberán ser tomadas en cuenta durante la evaluación.

Se deberá ser sumamente observador de las actitudes y conductas que presente la persona o personas a quienes se esta evaluando, pues esto será de gran ayuda al momento de elaborar el reporte psicométrico.

I.- Platíqueme cómo lleva a cabo una evaluación psicométrica, desde que inicia hasta que concluye.

II.- ¿Para qué nos sirve el tomar notas respecto de las conductas que presentan las personas que se están evaluando?

III.- ¿Qué reacción tendría usted ante una persona que está tratando de manipular las pruebas?

IV.- ¿Qué actitud demuestra usted ante una persona que se comporta un tanto agresiva o defensiva durante la evaluación

3.4 *Elaborar reportes psicométricos.* Se deberá contar con un alto grado de concentración y análisis que permita:

A.- Analizar cada uno de los resultados de las pruebas, primero por separado y después en conjunto.

B.- Hacer comparaciones de los resultados.

C.- Establecer un formato para proceder a la redacción del reporte.

D.- Tomar los aspectos de inteligencia, estilo de trabajo, personalidad e intereses más relevantes para ser plasmados en el reporte psicométrico.

E.- Comparar los resultados con el perfil del puesto.

F.- Emitir un juicio en donde se toma en cuenta la habilidad para la toma de decisiones por parte del entrevistador.

Se le preguntará:

I.- ¿Cómo elabora usted un reporte psicométrico?

II.- ¿Qué es lo que usted necesita para lograr una rápida concentración?

III.- ¿Qué tan acostumbrado (a) ésta usted a trabajar bajo presión?

IV.- De los resultados obtenidos ¿qué es lo que usted analiza para tomar una decisión?

3.5 *Efectuar contrataciones.* Tener conocimiento de los pasos a seguir para efectuar una contratación y contar con la información necesaria, para aclarar las dudas que surjan en la gente durante el proceso de la contratación.

I.- ¿Qué pasos se deben de seguir desde el momento en que se autoriza el ingreso de una persona a la organización?

II.- ¿Sabe usted cómo es el funcionamiento de cada una de las áreas de Recursos Humanos, que intervienen en la contratación del personal?

3.6 *Cursos de Inducción.* Demostrar capacidad para interrelacionarse con la gente, manteniendo la atención y el interés del grupo en los temas que se están exponiendo.

Demostrar que se tiene toda la información que permitirá al personal de nuevo ingreso aclarar las dudas respecto a las prestaciones, derechos y obligaciones que como contratados por la empresa tienen. Lo anterior siendo asertivo y mostrando seguridad en los conocimientos que se tienen para poder impartir un curso de inducción, lo que conlleva el detallar con anticipación los objetivos a tratar, buscando que sean cumplidos durante la sesión. Por último, motivar a la gente para que su estancia dentro de la institución sea fructifera y de provecho para ambas partes.

Para comprobar lo anterior se hará que la persona en un tiempo de 10 min. Exponga la forma en cómo daría un curso de inducción, haciéndole diversas preguntas para observar sus reacciones. Analizar sus movimientos, actitudes, tono de voz y gesticulaciones, todo esto para determinar su habilidad en el manejo de grupos y liderazgo.

3.7 *Mantener cartera actualizada.* En ocasiones es muy difícil que se pueda entrevistar a todas las personas que acuden a solicitar empleo ya sea por iniciativa o enviado de alguna empresa. Por ello es necesario estar atento a la currícula recibida diariamente para revisarlos y poder ubicarlos por áreas, para que cuando se tenga alguna vacante se haga uso de ellos y más aún si en la empresa se presenta rotación de personal en alto porcentaje.

3.8 *Asistir a juntas de intercambio empresarial.* Este tipo de reuniones permiten al personal de reclutamiento y selección de personal estar enterado de las vacantes existentes en cada una de las empresas que asisten, así como darse apoyo para cubrir las con los candidatos recibidos durante el mes. También permite a los asistentes intercambiar dudas, información y avances en cuanto al área se refiere.

La persona que asiste a éstas juntas deberá mostrar interés por mantenerse actualizado, facilitándosele hablar ante un grupo, motivación para lograr la integración del grupo, y hacer que prevalezca un ambiente cordial, de trabajo, de mutua retroalimentación durante las reuniones mensuales.

I.- ¿Cuál es el objetivo de una junta de intercambio?

II.- ¿De qué sirve asistir a una junta de intercambio?

III.- Desde su punto de vista ¿cuál es la función que debe cumplir el coordinador de un grupo y que características debe poseer?

IV.- ¿Cree usted contar con las habilidades necesarias para coordinar un grupo de intercambio?

3.9 *Participar en proyectos.* Comúnmente al personal del área le son encomendados proyectos tales como elaborar perfiles de puesto, identificar el clima laboral prevaleciente en algún área de la empresa, elaborar manuales de inducción, cuestionarios, etcétera, y en ocasiones dependiendo de la empresa hasta identificar necesidades para impartir cursos de capacitación.

Por lo anterior se deberá mostrar iniciativa para innovar, crear y diseñar productos que dejen satisfechos con los resultados que se obtengan a todas las personas que se encuentren de alguna forma incluidas.

Contar con habilidades para determinar las necesidades prevalecientes para emprender proyectos hacia el cambio.

I.- ¿En sus empleos anteriores usted participo en algún proyecto especial?

a) Si

b) No

c) Describalo

II.- ¿En qué consistió su participación?

III.- ¿Cuáles fueron los logros y los alcances que se obtuvieron?

IV.- ¿Qué tan satisfecho quedo después de haber participado en el proyecto?

V.- ¿A nivel profesional que beneficios obtuvo?

3.10 *Asistir a cursos de actualización.* Es muy importante demostrar interés por asistir a congresos, cursos de especialización o cursar algún diplomado o maestría que permita al psicólogo industrial, tener conocimiento de los avances existentes en el área. Más aún que nos encontramos en una época de cambios en donde lo nuevo rápidamente se vuelve obsoleto.

Para comprobar lo anterior se le harán las mismas preguntas descritas en el punto 3.7 del puesto I.

4. *Situación ambiental.* Se deberá proveer a la persona un lugar limpio, iluminado, ventilado y privado en donde se le permita desarrollar libremente su trabajo. Sin ruidos que provoquen la distracción y desconcentración, de preferencia en donde se este aislado del personal operativo.

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

Después de haber concluido con la descripción de los puestos anteriores se puede comentar que si bien no es la panacea, si son retomados aspectos que por ser tan comunes, regularmente son poco valorados o definitivamente no son tomados en cuenta ya que no ha sido determinado el valor de cada uno de ellos, en cuanto a su efecto en un desarrollo satisfactorio en insatisfactorio ó productivo e improductivo dentro de las organizaciones. Esto comprueba que hasta las variables más insignificantes en procesos como la descripción y el análisis de puestos resultan determinantes en el proceso de selección.

CONCLUSIONES

Actualmente México a pasado por grandes cambios, algunos de ellos surgen a partir de la *incursión del tratado de libre comercio de América del Norte (TLC)*. El cual tiene como objetivo comercializar a nivel internacional y mejorar procesos de producción buscando obtener calidad total en el producto terminado, lo cual obliga a ser más competitivos.

En el área económica, en donde se encuentran inmersas las industrias de nuestro país a través de las cuales se produce y genera capital, es que surgieron infinidad de necesidades. La principal lograr un cambio de actitud por parte del trabajador hacia sus actividades, lo que permite lograr la competitividad y la calidad total.

A raíz de esto surgen modelos como el ISO-9000 que tiene como función principal evaluar los procesos existentes dentro de las empresas. Este sistema es sumamente importante México pues permite que una empresa demuestre en blanco y negro y en la práctica que tiene un sistema de aseguramiento de calidad a la par que cualquier otra empresa importante del mundo por que se mide con el mismo criterio mundial. ISO-9000 es una herramienta indispensable para competir y lograr la plena satisfacción de los clientes.

Además de ser una ventaja de comercialización, es un pase para el crecimiento y desarrollo de futuros negocios.

Pero para que dicho cambio se produzca es necesario tomar en cuenta los *intereses, inquietudes, actitudes y disponibilidad que tiene la gente hacia su trabajo, hacia su futuro y hacia su desarrollo*, aspecto que comúnmente no es valorado o que se hace patente comúnmente cuando la persona ya ingreso a una organización sin saber si todo lo anterior es compatible con la empresa para la que fue contratado.

Estas pueden ser detectadas desde el instante en el cual el candidato acude a entrevista de selección, siempre y cuando se cuente con un perfil del puesto previamente elaborado por parte del psicólogo.

El perfil del puesto para que sea funcional debe contener los requerimientos en cuanto a habilidades, conocimientos, experiencia, escolaridad y como complemento perfil psicométrico en donde se describe coeficiente intelectual, estilo de trabajo y personalidad. Facilitándonos la objetividad en la selección del personal, impactando notablemente en la estructura organizacional de la empresa ya que la contratación de una persona inadecuada al puesto incrementará la *rotación, horas/hombre de capacitación improductivas y*

retraso en la cobertura del puesto vacante. Lo que generaría desestabilización en los procesos de las áreas requisitantes.

Además, el no contar con un perfil del puesto elaborado adecuadamente ocasiona que el reclutamiento se torne aún más complicado de lo que ya es, pues hay que tener siempre presente que trabajamos con personas.

Por ello el personal que se encuentre en reclutamiento y selección deberá tener la habilidad necesaria para detectar lo anterior, pues cuenta con la formación académica que le permitirá desempeñar el trabajo de selección de una manera objetiva, sin dejar de tomar en cuenta variables ambientales y cognoscitivas.

Dentro de la historia de la Psicología Industrial es notorio que en sus inicios lo que pretendían algunos psicólogos era predecir las conductas de los individuos en las empresas, de esta manera se podía determinar su adaptación a la misma.

El conocer como aprende el ser humano y como se desarrolla en su trabajo, simplemente nos da la pauta a identificar cuales son las variables que favorecen a la organización. De tal manera que se puedan "manipular" en beneficio propio y del trabajador, lo cual indudablemente se ve reflejado en la economía y estabilidad de las empresas.

La información, experiencia, cultura, misión, valores no son uniformes en los empresarios. Pero si lo es en cuanto a la visión del negocio, pues además están conscientes de que una empresa que carece de procesos claramente determinados deja de ser competitiva. Sin embargo, pocos son los psicólogos decididos a proponer nuevas líneas de investigación que den como resultado estrategias que funjan como herramientas en el proceso de selección, y además realcen el valor de sus conocimientos. Para hacer valer nuestro trabajo debemos fomentar el desarrollo de la Psicología en su calidad de Ciencia e ir perfeccionando en áreas de investigación.

Los psicólogos cuentan con las bases teóricas y una metodología que facilitará su trabajo dentro de las organizaciones, aunque algunos no han sabido aplicar sus conocimientos y llevarlos a la práctica, provocando que el lugar sea ocupado por otros profesionistas.

Por eso se hace necesario que durante el ciclo escolar dentro de las universidades se considere incluir en un mayor porcentaje aspectos tanto teóricos como prácticos, lo cual facilitará la adaptación de los egresados al área laboral. La enseñanza no puede ni debe restringirse a aspectos puramente teóricos o prácticos que no tengan relación alguna con una metodología estructurada. Más bien el adiestramiento tiene que ir matizado de situaciones vivas de enseñanza que permitan al estudiante vincular sus conocimientos al campo de trabajo.

Con esta idea se desarrollo el plan curricular de la ENEP-Iztacala, sin embargo, a pesar de abarcar todas las ramas de la Psicología que son la

Educativa, Clínica, Social e Industrial, principalmente se nos instruye en aspectos teóricos siendo muy poco el tiempo destinado a la practica . En áreas como la Industrial, que es una de las de mayor interés entre los estudiantes, sería conveniente incluir programas teórico - prácticos que favorezcan y faciliten la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Una de las opciones para fomentar y reafirmar dicha inquietud sería establecer convenios entre las universidades y empresas para que los estudiantes o recién egresados poco a poco se adentren al campo laboral, vivencializando y acumulando experiencias.

De esta forma las puertas de las organizaciones se abrirán en mayor proporción para los psicólogos, logrando incursionar en cualquier área en que estén inmersos los recursos humanos tales como Capacitación, la Ergonomía, Plan de vida y carrera, Desarrollo Organizacional, etcétera.

Una opción es la que aquí se presento en donde se aplica el modelo Cognitivo-Conductual que permite explicar el comportamiento humano mediante variables personales y ambientales y la propia conducta interactuando entre si. Los antecedentes y consecuentes de las conductas no son simplemente variables ambientales también analizamos el reporte lingüístico en donde se conjugan diálogos interiores, estrategias en la resolución de problemas, atribuciones, respuestas fisiológicas, etcétera. Este modelo incluye tres modalidades de respuesta que son la motora, la cognitiva y la fisiológica. Es por eso que se decidió tomar como base ésta teoría, la cual se adapta y se presta para analizar y predecir el comportamiento de los seres humanos dentro de las organizaciones y por lo tanto su desarrollo y permanencia dentro de las mismas.

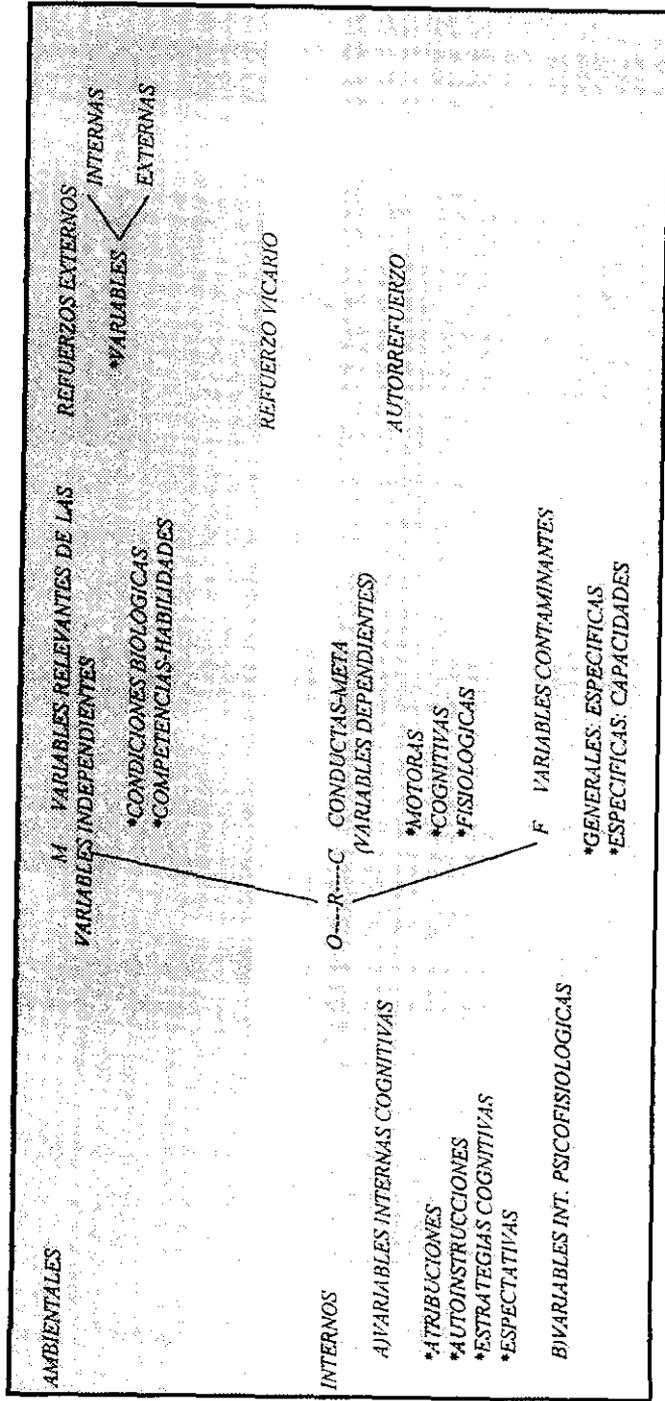
BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS, G.F. (1986): Administración de recursos humanos. México, Trillas, Cap. 1 y 2
- 2.- BALLESTEROS, F.R. (1979): Los métodos de evaluación conductual. Madrid, Río, Cap. 3, pp. 92-127.
- 3.- BLUM, M.I. y NAYLOR, C.J. (1985): Psicología Industrial. México, Trillas, Cap. 1 y 17.
- 4.- CABALLERO, V.E. (1991): El tratado de libre comercio, beneficios y ventajas. México, Diana, Cap 2.
- 5.- CASTILLO, G.M. del C.: "El papel del psicólogo en la elaboración de un manual de análisis de puestos aplicado a una empresa privada". Los Reyes Iztacala, UNAM-ENEPI, Tesis (1994), Cap 2.
- 6.- CLORIO, C.O.O., LARIOS, F.L.M., MORENO, G.A.I.: "Desarrollo organizacional en una empresa pequeña del sector privado: El papel del psicólogo en el área de recursos humanos". Los Reyes Iztacala, UNAM-ENEPI, Tesis (1992), pp. 23-47.
- 7.- DUNNETTE, D.M. y KIRCHNER, K.W. (1986): Psicología Industrial. México, Trillas, pp. 19, 27-33.
- 8.- GAMA, B.M.A.E.: "Manual para la enseñanza del análisis de puestos". Ciudad Universitaria, UNAM-FACULTAD DE PSICOLOGIA, Tesis (1990), pp.1-17, 28-61.
- 9.- GHISELLI, E.E. y BROWN W.C. (1959): Psicología Industrial su aplicación al personal de empresas. México, Letras, pp. 11-14.

- 10.- GRADOS, E.J. (1985): "Las funciones del psicólogo del trabajo. Investigación curricular". Ciudad Universitaria, UNAM-FACULTAD DE PSICOLOGIA, pp. 661-680.
- 11.- GRADOS, E.J. (1988): Inducción, Reclutamiento y Selección. México, Manual Moderno, Cap 3.
- 12.- HARRINGTON, H. (1988): Cómo incrementar la calidad y productividad en una empresa. México, Mc Graw-Hill, Cap 1.
- 13.- JIMENEZ, A. (1976): El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial. México, Trillas, Cap 1, pp. 9-12.
- 14.- LOO, M.I.: "El campo laboral del psicólogo industrial desde la perspectiva de la psicología del trabajo". Los Reyes Iztacala, UNAM-ENEPI, Tesis (1988), pp. 4-65, 262-304.
- 15.- LUTHANS, F. y KREITNER. (1988): Modificación de la conducta organizacional. México, Trillas, Cap 2.
- 16.- MALER, R.F.N. (1955): Psicología Industrial. México, Rialf, pp. 23-29.
- 17.- MARTINEZ, N.A.: "Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual". Los Reyes Iztacala, UNAM-ENEPI, Tesis (1992), pp. 10-35.
- 18.- REYES, P.A. (1982): Administración de personal. México, Limusa, Primera Parte, pp. 13-41.
- 19.- ROBLES, R.J.: "La selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones laborales". Los Reyes Iztacala, UNAM-ENEPI, Tesina (1990), pp. 1-32.
- 20.- ROSIQUE, C.J.: "El quehacer del psicólogo del trabajo". Ciudad Universitaria, UNAM-FACULTAD DE PSICOLOGIA, Tesis (1983), pp. 3-9.

- 21.- RUIZ, R.A.M. y CONTRERAS H.M.R.: "Relación entre el análisis de puestos, los resultados de una batería psicológica y el desempeño laboral". Ciudad Universitaria, UNAM-FACULTAD DE PSICOLOGIA, Tesis (1991), pp. 15-25.
- 22.- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G., OSBORN, R.N. (1987): Comportamiento en las organizaciones. México, Interamericana, Segunda Edición, pp. 634-640.
- 23.- SCHULTZ, D.P. (1985): Psicología Industrial. México, Mc Graw-Hill, Cap 1, 2, 3.
- 24.- SHEIN (1982): Psicología de la organización. México, Prentice, Hall International, Cuarta edición, Cap 4 y 5.
- 25.- SIEGEL, I. e IRVING, V. (1981): Psicología de las Organizaciones Industriales. México, Cecsca, Cap. 1,4., pp. 122-130.
- 26.- SILICEO, A.A. (1992): Capacitación y desarrollo de personal. México. Limusa. pp. 58.
- 27.- SMITH, C.H. y WAKELEY, H.J. (1983): Psicología de la Conducta Industrial. México, Mc Graw-Hill, Cap 1, 2, 3.
- 28.- TIFFIN, J. y McCORMICK, E.J. (1986): Psicología Industrial. México, Diana, pp. 1-3.
- 29.- VEGA, M.E.: "El papel del psicólogo en la planeación y desarrollo de recursos humanos". Los Reyes Iztacala, UNAM-ENEPI, Tesis (1990), Cap. 1. pp. 1-17.
- 30.- VILADOMANT, A.: "La psicología en la administración de empresas: Un modelo de detección de necesidades de capacitación". Ciudad Universitaria, UNAM-FACULTAD DE PSICOLOGIA, Tesis (1987), pp. 64.

ANTECEDENTES	RESPUESTA	CONSECUENTE
--------------	-----------	-------------



CUADRO 1 - MUESTRA LOS ASPECTOS RELEVANTES DEL MODELO COGNITIVO-CONDUCTUAL.