

50



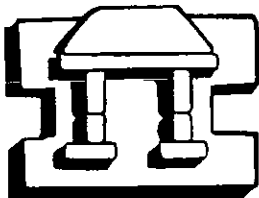
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA

Inventario de Talento Humano como instrumento de Diagnóstico  
para el Rediseño Organizacional

Reporte de Trabajo Profesional que para obtener el  
Titulo de Licenciado en Psicología presenta:  
**Acuario Ma. del Carmen Frias Rochín**

Director de Tesis: Mtra. Patricia Covarrubias Papahiu



IZTACALA

Los Reyes Iztacala, Octubre 2000



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.

**Agradecimientos**

**A Dios  
por darme la oportunidad de seguir aquí**

**A mis padres Pina y Chavo  
por darme la vida y enseñarme el valor de las pequeñas cosas,  
por mostrarme el camino, y seguirlo conmigo  
por nunca dejarme caer inyectándome valor en todo momento  
por lo que hemos logrado juntos  
Los quiero mucho**

**A mis hermanos Jorge y Caro  
por haber nacido y permitirme compartir con ellos cada día**

**A mis amigas y amigos, por serlo  
en especial a Tony por enseñarme el valor de la amistad  
y permanecer conmigo en todo momento**

**A todas las personas que permanecen en Cannon  
y a las que ya se fueron, quienes hicieron posible este trabajo,  
muy especialmente a mi amiga Irma por compartir  
su experiencia, tenerme paciencia y aprender conmigo**

**Octubre 2000**

## INDICE

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1. Una Visión de las Organizaciones Empresariales.	4
1.1 ¿Qué son las organizaciones?	4
1.2 Teorías sobre la organización.	5
1.3 Visión contingencial de las organizaciones.	6
1.3.1 Orígenes de la Teoría Contingencial.	7
1.4 Ambiente externo imperante en la actualidad.	10
1.4.1 Globalización y Competitividad.	10
1.5 El Diseño y la Estructura Organizacional.	11
1.5.1 Diseño Organizacional.	12
1.5.2 Estructuras organizacionales.	13
1.5.3 Nuevas Tendencias.	14
1.6 Administración de los Recursos Humanos dentro de la organización.	15
Capítulo 2. La Psicología en las Organizaciones.	19
2.1 El Comportamiento Organizacional.	21
2.1.1 El Comportamiento Individual.	22
Actitudes.	
Personalidad.	
Percepción.	
Aprendizaje.	
2.1.2 Comportamiento en Grupos.	28
Comunicación.	
Liderazgo.	
Equipos de Trabajo.	
Capítulo 3. Industrias Cannon ¿Quiénes somos?.	35
3.1 Surgimiento y Desarrollo de Cannon y Canofil.	35
3.2 Cannon y Canofil hoy.	36
3.3 Datos general de la empresa.	37
3.4 Estructura Organizacional.	38
3.5 La Dirección de Operaciones como área de intervención.	43
Capítulo 4. Diagnóstico de Necesidades para el Rediseño Organizacional: Inventario de Talento Humano.	47
4.1 Introducción.	47
4.2 Método.	48

4.2.1 Objetivo.	48
4.2.2 Finalidad.	48
4.2.3 Aplicación.	49
4.2.4 Descripción de la Bateria.	51
Wais	
Papi	
IPP	
Figura Humana	
4.2.5 Resultados.	55
4.2.6 Descripción de los Resultados.	56
4.2.7 Análisis de resultados.	67
4.2.8 Acciones de reestructuración.	69
Capítulo 5. El Psicólogo Organizacional ¿Egresado de la ENEPI?.	71
5.1 Currículo de la carrera de Psicología en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala ENEPI.	71
5.2 Inconvenientes del currículo Iztacala con respecto a la Psicología Organizacional.	76
5.3 Propuesta de Modificación.	78
Conclusiones.	80
Anexos.	

## RESUMEN

El reporte de trabajo que se presenta tiene la finalidad de mostrar algunas funciones y actividades a las cuales puede hacer frente el psicólogo dentro de las organizaciones laborales. Estas representan sólo algunas, entre otras de las que pueden ser realizadas por el psicólogo organizacional al interior de ellas.

Dentro de las múltiples funciones que estaban bajo mi responsabilidad, escogí reportar el Inventario de Talento Humano porque considero engloba varias de las funciones del psicólogo, además de que me permitió utilizar las herramientas obtenidas durante la carrera y desarrollar algunas otras habilidades.

Se inicia haciendo una recapitulación de la administración de las organizaciones para enfocarnos en las teorías más utilizadas de sistemas y contingencias, explicando los alcances del psicólogo dentro de la organización.

Posteriormente se describe la metodología que se utilizó para el desarrollo del Inventario el cual se creó con la finalidad de obtener la información necesaria que permitiera realizar los cambios, transferencias y promociones necesarias dentro de la Dirección de Operaciones de Industrias Cannon que obedecían a la necesidad de hacerle frente a las contingencias que se estaban presentando en su momento dentro de la competitividad y globalización a la que se enfrenta nuestro país.

Los resultados obtenidos permitieron cumplir con el objetivo del proyecto, realizándose con éxito los cambios propuestos, además de que sentó bases para una reestructuración objetiva de las otras direcciones.

Finalmente se hace un comparación de la formación obtenida en la ENEP Iztacala, con la formación real necesaria dentro de una organización, culminando en una propuesta de modificación para el cambio curricular.

## INTRODUCCION

El hombre moderno vive sumergido en toda clase de organizaciones de personas y a medida que se va desarrollando va formando cada vez más parte de otros y otros grupos: La escuela, los amigos, centros deportivos, clubes sociales etc., sin con ello perder nunca su individualidad y tratando de fomentar su arraigo y permanencia a dichos grupos.

Es así como cada día que pasa, mayor número de personas se ven integradas a grupos que crecen constantemente, ya sea por distracción, trabajo etc., pasando la mayor parte de su tiempo en ellos y generando los más variados contactos interpersonales.

Fue hasta hace algunas décadas que empezó a tomar fuerza, el hecho de que el hombre es sociable por naturaleza y por lo tanto siempre tiende a formar parte de algún grupo, convirtiéndose en lo que algunos llaman *"un hombre-organización"*<sup>1</sup> tomando así por sorpresa a todos aquellos investigadores y profesionales que se dedicaban a estudiar su comportamiento de forma individual; de esta forma empezaron a surgir diversos términos tales como jerarquías, estructuras organizacionales, dinámica de grupos etc., que anteriormente sólo eran utilizados en el campo de la sociología y/o la antropología, haciendo evidente la necesidad de que hubiera especialistas dedicados al estudio del hombre y su desarrollo dentro de las organizaciones; ya que el que no los hubiera (en el caso específico de organizaciones empresariales) fue provocando que los malestares e ineficiencias crónicas que padecían, no fueran atendidos y esto se reflejara en cuantiosas pérdidas de dinero y de energía, pero sobre todo en la desvalorización del trabajo humano.

Por otro lado el manejo de una organización independientemente de su tamaño implica una constelación de factores económicos, sociológicos, políticos y psicológicos y todos ellos condicionan de manera determinante el comportamiento de los individuos dentro de su entorno, lo que puede ir generando conflictos que seguramente aparecerán a largo plazo y de manera indirecta, dejando la

---

<sup>1</sup> Rodríguez M (1978) *Psicología e la Organización* México, Trillas

sensación de que "todo va bien" y que como consecuencia no se tomen acciones correctivas y mucho menos preventivas a dichos conflictos.

Al verse involucrados tantos factores en una organización, su estudio se vuelve la más multidisciplinaria de todas las áreas, sin embargo, ya que a los dirigentes solo les importa conseguir las metas propuestas "con y a través de las personas" el logro de dichas metas y objetivos siempre será mayor, cuando se toman en cuenta las necesidades de los miembros de la organización.<sup>2</sup>

Es ahí donde entra el campo de la psicología para cubrir algunas de las necesidades de las organizaciones, pero ¿cuáles serían éstas?: todas las que tengan que ver con su gente:

- El proceso de la comunicación y sus obstáculos
- La motivación para el trabajo y la colaboración
- La selección del personal adecuado
- Optimización de los métodos de capacitación
- La integración de equipos
- El manejo de conflictos
- La creatividad
- La resistencia al cambio
- La evaluación y desarrollo de habilidades
- Las relaciones de Liderazgo
- La planificación de vida y carrera

Al ser tantas las necesidades que puede cubrir el psicólogo dentro de una organización, se vuelve necesario dedicarle tiempo a la investigación y el desarrollo de técnicas y herramientas que nos permitan aproximarnos al manejo y solución de los problemas, dando así, respuesta a los conflictos psicológicos que se presentan en dicho ámbito.

---

<sup>2</sup> Siliceo A (1994) *Capacitación y Desarrollo*, México, Limusa



# **CAPITULO I.**

## **UNA VISION DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

### **1.1 ¿Qué son las Organizaciones?**

El ser humano no vive aislado, sino en una continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente un ser social. Desde el momento en que nace, es integrante de una organización al ser parte de un grupo social, interactúa con sus semejantes con el fin de lograr un propósito común.

En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa, así los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

Esto nos permite determinar que cuando dos o más seres unen sus fuerzas individuales buscando objetivos comunes, los cuales le permiten su superación como individuo y como grupo, en ese momento forman parte de una organización.

Existe una gran variedad de organizaciones, las que son consideradas como las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido; debido a que su principal característica es la diversidad, no existen dos de ellas iguales, ya que pueden poseer tamaños y estructuras organizacionales diferentes.

En la actualidad la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones y el hombre pasa la mayor parte de su tiempo inmerso en ellas.

Estas se consideran unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos; esto quiere decir que tienen un propósito definido y su planeación se hace para conseguir diversos objetivos, así mismo se reestructuran y se redefinen a medida que los objetivos propuestos se van logrando o se descubren mejores medios de conseguirlos a menor costo y esfuerzo; de esta forma una organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante influido por su medio ambiente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Stoober, Freeman, Gilbert Jr. (1998) *Administración*, México: Prentice Hall, pp 33-34.

## 1.2 Teorías sobre la Organización

Conforme ha pasado el tiempo, la forma de mirar a las organizaciones ha cambiado, y esto obedece al tipo de problemas y preocupaciones que han imperado en cada momento de la historia.

Así, en una primera etapa de la historia de 1900 a 1930 aproximadamente, la preocupación estaba centrada en la estructura fundamental de la organización,<sup>2</sup> es decir, cómo estaba dividido el trabajo, qué personal debería existir en cada nivel jerárquico, las funciones que deberían de cumplir, sus intereses también giraban alrededor de cadenas de mando, tamaño y forma de la organización así como el número de empleados, etc .

Su principal reto se encontraba en lograr vincular el trabajo colectivo a un propósito común, a través de una selección y educación en forma científica.<sup>3</sup>

Dentro de sus principales exponentes se encuentran Taylor, Gantt, Weber y Fayol, quienes en conjunto y cada quien en su tiempo expusieron sus ideas para crear lo que conocemos como la *Teoría Clásica de la Organización*.

En una segunda etapa de la historia, alrededor de 1930 a 1950, la preocupación estaba centrada en las personas, es decir, en sus relaciones interpersonales, los distintos roles que jugaban dentro de la organización y de qué manera contribuían al logro de las metas, sus necesidades psicológicas y sociales. Se trabajó sobre conceptos de motivación, liderazgo, satisfacción de necesidades, cooperación, actitudes y personalidad. Su principal reto fue generar una mayor productividad a través de la satisfacción y motivación de los empleados.<sup>4</sup>

Sus principales exponentes son Mayo, MacGregor, Maslow, Lewin y Argyris y se le conoce como la *Teoría de las Relaciones Humanas*.

---

<sup>2</sup> Goldhaber G. (1980) *Comunicación Organizacional*, México, Logos Consorcio editorial p 36.

<sup>3</sup> Jabón F (1986) "Estudio de la comunicación organizacional su evolución y futuro" en: *La comunicación humana*. México, p 126

<sup>4</sup> Idem.

En una tercera etapa, a partir de los 60s, y todavía hasta nuestros días, las preocupaciones se centraron en las interacciones entre cada una de las partes de la organización,<sup>5</sup> y la interdependencia que existía entre ellas como un conjunto, así como en las interacciones con su medio ambiente. Su principal reto se encuentra en aumentar el contacto y el conocimiento del entorno organizacional de tal manera que permita planificar actos y adelantarse a las consecuencias inmediatas y mediatas y poder entender a las inesperadas cuando éstas se presentan.<sup>6</sup>

Sus principales exponentes son Katz y Kahn, Beckhard, Schein y Bennis. A esta teoría la conocemos como la Teoría de Sistemas y es la base para muchas de las estrategias que se utilizan en la actualidad entre ellas el Desarrollo Organizacional (D.O).

En la actualidad los investigadores están centrando su preocupación en los obstáculos que tienen que librar las organizaciones para sobrevivir y ser competitivos en un mundo en donde imperan los cambios de manera muy rápida.<sup>7</sup>

A esta teoría se le llama, Teoría de Contingencias Organizacionales, la cual se expondrá a continuación debido al enfoque que utiliza para centrar la problemática actual de las organizaciones y la forma de manejarla.

### 1.3 Visión Contingencial de las Organizaciones

Como ya se mencionó, todas las organizaciones son únicas, ninguna se parece a otra, por lo tanto cada una necesita una manera diferente de administrarse dependiendo de la situación en la que se encuentre. El enfoque de contingencias, fue creado para darle solución a los problemas de las organizaciones en relación a la situación única que cada una enfrenta, es decir que las técnicas y las estrategias se determinan con base en la situación, momento y circunstancias particulares de cada organización,<sup>8</sup> o como menciona Chiavenato, "La visión contingente sugiere que la organización es un sistema compuesto por subsistemas y enmarcado dentro de límites identificables con relación a su suprasistema ambiental, asimismo busca comprender las relaciones existentes dentro y entre los subsistemas, como también entre la

---

<sup>5</sup> Goldhaber G. op. cit., p 37

<sup>6</sup> Stoner, Freeman. op. cit., p 51

<sup>7</sup> Jablón F. op. cit., p 128

<sup>8</sup> Stoner, Freeman. op. cit., p 52.

organización y su ambiente y así definir patrones de relaciones. Está dirigida ante todo hacia la recomendación de diseños organizacionales y sistemas gerenciales destinados a situaciones específicas".<sup>9</sup>

### 1.3.1 Orígenes de la Teoría Contingencial

Una de las alternativas que se han formulado para darle solución al problema de definir la naturaleza humana, ha sido desarrollar las "teorías de contingencia"; éstas teorías hacen énfasis en que no se pueden hacer generalizaciones sobre la conducta humana en las organizaciones, sino que para poder formular determinado supuesto o hipótesis hay que determinar primero las condiciones situacionales existentes, el tipo de personas que intervienen, las propiedades de la tarea así como el medio donde se va desarrollar dicha tarea.

Esto significa que el comportamiento del ser humano puede ser muy variable y flexible dependiendo de la situación en que se encuentre, de las necesidades y motivaciones que tenga en el momento, así como de la etapa de desarrollo que esté viviendo.<sup>10</sup>

De esta misma forma las organizaciones deben de comportarse de maneras distintas dependiendo del ambiente en el que se encuentren, su situación económica, tecnológica, de mercado y competencia.

En 1972 Lawrence y Lorsch llevaron a cabo una investigación sobre la oposición organización-ambiente, la cual según Chiavenato, marca el surgimiento de la teoría contingencial de las organizaciones. Ellos estaban preocupados por cuáles debían de ser las características que debía tener una empresa para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado; hicieron una investigación comparando diez empresas en tres diferentes medios industriales; y concluyeron que los problemas básicos en las organizaciones son la diferenciación y la integración.

La diferenciación consiste en la división de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental, también especializado. Cada subsistema sólo influye en la parte del ambiente que cumple con su tarea, y si estas son distintas, entonces habrá diferenciaciones en la estructura y en los enfoques

---

<sup>9</sup> Chiavenato I (1995). Introducción a la teoría general de la administración, México, Mc Graw Hill, p 774.

<sup>10</sup> Schein E. (1982) Psicología de la organización, 3ra edición, México, Prentice Hall, pp 45-46, 88-90

utilizados en cada departamento, lo que significa que del ambiente general surgen ambientes específicos que corresponden a un determinado subsistema de la organización.

La integración es el proceso opuesto, al tener una división del trabajo en subsistemas o departamentos, ellos también deben realizar un esfuerzo conjunto y unificado para alcanzar los objetivos de la organización, que les permita hacer frente a las presiones del ambiente general.

De lo anterior surgieron los conceptos de "integración y diferenciación requeridas", los cuales se refieren a predicciones del ambiente de la organización. Sostienen que las empresas que más se aproximen a las características requeridas por el ambiente, estarán más cerca del éxito, que las empresas que se aparten mucho de ellas.<sup>11</sup>

A partir de los resultados de ésta investigación surge la *Teoría Contingencial*, la cual nos dice que las características de una organización no dependen de ella misma, sino de las circunstancias ambientales y de la tecnología que ella utiliza, lo que significa que no existe una única y mejor manera de organizar; dicha teoría presenta los siguientes aspectos básicos:

- La organización es de naturaleza sistémica, es decir es un sistema abierto
- Las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, variables externas (estabilidad del ambiente) y estados internos de la organización (diferenciación e integración)
- La variables ambientales funcionan como variables independientes, mientras que las variables organizacionales son variables dependientes de aquellas.

Se ha descrito de alguna manera la dependencia entre la organización y el ambiente, pero no hemos definido con claridad qué es lo que tomamos como ambiente.

El ambiente es todo aquello que rodea externamente a una organización, la cual como sistema abierto mantiene un constante intercambio con él. Ya que el ambiente incluye todo lo que rodea a la organización, se puede analizar en dos partes: ambiente general y ambiente de tarea.

El ambiente general es el macroambiente o ambiente genérico, común a todas las organizaciones, lo cual significa que lo que ocurre en él, afecta directa o indirectamente a todas

---

<sup>11</sup> Chiavenato I. op. cit., pp 784-785.

las organizaciones, está formado por diversas condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales.

El ambiente de tarea es aquel que corresponde a cada organización, es decir es el segmento del ambiente general que determina a una organización. Y está constituido por proveedores de insumos, clientes, competidores y entidades reguladoras.<sup>12</sup>

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye fuertemente sobre la organización, no importa lo sencilla o altamente sofisticada que pueda ser ésta, es evidente que las organizaciones la necesitan para funcionar y alcanzar sus objetivos.

Ya hace algunos años Woodward (1958) afirmaba, a partir de investigaciones realizadas en diversas organizaciones sobre las formas de producción, que la tecnología utilizada por una organización para producir, afecta profundamente la estructura y el diseño organizacional, y que la importancia de cada uno de los subsistemas (ventas, producción, ingeniería etc) dependía directamente de la tecnología específica empleada.<sup>13</sup> Es así como la tecnología se vuelve también un factor importante para el desempeño de las organizaciones.

Para concluir podemos decir que al verse afectadas por tantas determinantes, las organizaciones deberán volverse dinámicas y cambiantes o como afirma Toffler (1972) "Las organizaciones deben ser innovadoras, transitorias y cambiar con frecuencia su sistema interno, a modo tal que las tareas y responsabilidades puedan cambiar rápidamente. Las estructuras organizacionales deberán ser extremadamente flexibles y variables, lo cual permitirá que los departamentos y las divisiones surjan con rapidez (diferenciación) y se integren en otras organizaciones, permitiendo que se desarrollen tareas diferentes e innovadoras basadas en el conocimiento con atribuciones y responsabilidades fluidas y cambiantes".

Hemos destacado la importancia de los estados internos de la organización, así como la influencia del ambiente y la tecnología sobre éstos, como determinantes de su comportamiento, ahora valdría la pena preguntarnos cuál es el ambiente externo que impera en la realidad actual.

---

<sup>12</sup> *Ibidem.*, pp 787-789.

<sup>13</sup> *Ibidem.*, pp 790-792.

## 1.4 Ambiente Externo Imperante en la Actualidad

### 1.4.1 Globalización y Competitividad

En la actualidad los mercados financieros mundiales operan las 24 horas del día y cuentan con la más alta tecnología que les permite estar a una distancia de apenas una llamada telefónica, en ese sentido, los ejecutivos del siglo XXI deben considerarse ciudadanos del mundo, absorbidos por la globalización, pero, ¿qué significa la globalización de los negocios?

El concepto de globalización está compuesto por tres factores interrelacionados:

- La proximidad. Actualmente los ejecutivos están trabajando mucho más cerca de un mayor número de factores que impulsan la globalización: cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales.<sup>14</sup> Esta proximidad es en parte cuestión de tiempo, pues la actual tecnología de las comunicaciones permite que la gente de todo el mundo comparta información oral, en video, fax, o a través de internet en sólo cuestión de minutos.
- La ubicación. La ubicación junto con la integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales forma parte de la globalización.
- La actitud. La globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente, esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo que se encuentra, de las fronteras del país propio y una disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global.

Un aspecto clave de un enfoque global de la participación de la organización en el mercado es el grado en el que los ingresos del negocio están equilibrados geográficamente con los del mercado en su totalidad.

La globalización en los negocios, a partir de estos aspectos ha ido de la mano de una gran preocupación por la competitividad, sin embargo la mayoría de las empresas tienen una información muy deficiente sobre la actuación de sus competidores, la cual es crucial para entender y predecir el patrón de las medidas globales de la competencia.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Woessner P. (1998). "Cómo diagnosticar el potencial de la globalización de la industria", *Management Today*, Dic., Año XXV, No.3, pp 22-24.

<sup>15</sup> Woessner P. (1998). "El potencial de la globalización", *Management Today*, Feb, Año XXIV, No.4, pp 28-30.

La competitividad puede definirse como la posición que tiene un competidor en relación a otros competidores, ésta se ha convertido en un negocio prominente e incluso una preocupación de los gobiernos, porque ahora, los negocios globales son una competencia entre naciones.<sup>16</sup>

Es por esta alta competitividad y globalización que las organizaciones de hoy deben de mantenerse abiertas al cambio y ser flexibles en sus enfoques, ser capaces de probar nuevas estrategias y adaptarlas a su entorno, optar por una mentalidad de mejora continua, echar mano de las experiencias del pasado, no vivir en él, analizar y mejorar el presente, para así planear un mejor futuro.

### 1.5 El Diseño y La Estructura Organizacional

Como ya mencionamos, una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo la dirección de los gerentes, persiguen metas comunes. Así, los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización, y el cual pueda ser adaptable a los diferentes factores del ambiente. Este proceso implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan trabajar y ser eficientes y competitivas en el contexto donde se encuentren.

Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en marcha dichos planes estratégicos. Al mismo tiempo deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro en el entorno de la organización,<sup>17</sup> es decir prever las contingencias que se puedan presentar (ambiente general, de tarea y avances tecnológicos). Este primer paso para organizar, que por lógica se deriva de la planeación, es el proceso de diseño organizacional; el patrón específico de relaciones que se crean en este proceso, se llama estructura organizacional.

---

<sup>16</sup> Stoener, Freeman. *op. cit.*, p 68.

<sup>17</sup> Robbins S, (1998). *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, pp 204-210.



### 1.5.1 Diseño Organizacional.

Es un proceso en el cual se toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los líderes desean. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los líderes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

- a) *División del Trabajo.* Consiste en descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades en lugar de la tarea en general.
- b) *Departamentalización.* Consiste en combinar las tareas en forma lógica y eficiente, con objeto de seguir el camino de las relaciones formales de una organización, se suele preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que comúnmente llamamos departamentos.
- c) *Jerarquía.* Cuando se ha dividido el trabajo, creado los departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando, es decir un plan que especifica quién depende de quién.
- d) *Coordinación.* Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia; sin coordinación la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento a expensas de las metas de la organización.

### 1.5.2 Estructuras Organizacionales

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas:

1. *Organización Funcional.* La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas que se llaman funciones; así una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas etc. Este tipo de organización lo utilizan principalmente empresas pequeñas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovechan con eficiencia los recursos especializados, asimismo facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades, además de que facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.
2. *Organización por Producto/Mercado.* Con frecuencia llamada organización divisional, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. La mayor parte de las empresas grandes con múltiples divisiones tienen una estructura por producto o por mercado. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un sólo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo.
3. *Organización Matricial.* En ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Aquí los empleados tienen dos jefes, es decir trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, que generalmente se diagraman en forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio encabezado por un gerente de proyecto o grupo que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

### 1.5.3 Nuevas Tendencias

Desde hace algunos años los directivos de numerosas empresas han estado trabajando para abrir nuevas opciones de estructuras que se adapten mejor al ambiente general y de tarea en el que están inmersas las empresas y por consiguiente pueda competir con eficacia.<sup>18</sup>

- A) La Estructura por Equipos. Este tipo de estructura elimina las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones para llevarla al nivel de los equipos de trabajo, los cuales pueden llegar a ser autodirigidos
- B) Oficinas móviles o trabajo virtual. Tendencia que es cada vez más frecuente en las grandes ciudades del mundo, dado que los costos y tiempos de traslado de personal, hacían ineficientes y poco productivos a sus funcionarios y vendedores; se dota al trabajador de una PC, un teléfono celular y se contrata un servicio de módem e Internet en su domicilio particular para poder transmitir y recibir información a distancia con gran velocidad.
- C) Outsourcing. Es una estrategia en donde las organizaciones han encontrado una forma de contar en la nómina, sólo con el personal clave que desarrolla las funciones sustantivas del negocio y "maquila por fuera" todas aquellas funciones adjetivas como pueden ser limpieza, vigilancia, nóminas, asesoría legal y fiscal, etc.
- D) Downsizing. Consiste en un análisis de la viabilidad de compactación de estructuras funcionales con el objeto de disminuir costos, es decir un adelgazamiento de estructura haciéndola más plana.
- E) Staffing. También llamada consultoría consiste en poner en manos de despachos externos los procesos y actividades que se realizan con poca frecuencia dentro de la organización.

Es importante señalar que estas tendencias son producto de la racionalización de los recursos al interior de cada organización, y habrá de guardarse mucha cautela en lograr y mantener un equilibrio y respeto del factor humano, pues si no son aplicadas con un criterio funcional y

---

<sup>18</sup> Stoner, Freeman. op. cit., p 68.

humano se corre el riesgo de caer en recortes de personal innecesarios que sólo provocan incertidumbre, falta de motivación y, por consecuencia, baja productividad.<sup>19</sup>

Por lo tanto el diseño o rediseño de una organización implicará siempre la planeación de los recursos humanos con los que se va contar o se cuentan para formar su estructura. El área encargada de dicha planeación y todos los procesos que implica se le llama Administración de Recursos Humanos.

### **1.6 Administración de los Recursos Humanos dentro de la Organización**

Los recursos más importantes de una organización son las personas que le entregan su trabajo, talento, creatividad e ímpetu, así entre las tareas más importantes de los líderes, se encuentran la selección, capacitación y desarrollo de personal que le puede servir mejor a la organización para alcanzar sus metas.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área en la que interactúan varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial, organizacional, sociología, ingeniería industrial, derecho y medicina laboral, ingeniería de sistemas y cibernética etc. Los tópicos que se estudian, regularmente tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de la aplicación y la interpretación de pruebas psicológicas, entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual, aprendizaje y cambio organizacional, nutrición, medicina, plan de carreras, diseño de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, disciplina y actitudes, eficiencia y eficacia, supervisión, auditoría, y un sinnúmero de temas diversos.<sup>20</sup>

Para la administración de los recursos humanos no hay leyes ni principios universales, lo cual la hace contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de las políticas y directrices vigentes, de su filosofía y de la concepción que tengan del hombre y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos disponibles; a medida que estos elementos cambian varía también la manera de administrar los recursos de la organización.

---

<sup>19</sup> Arévalo C. (1999). "Tendencias de la Gestión del factor humano" en: Módulo 6 Manual del Diplomado en Dirección Estratégica del Factor Humano, ITESM CEM.

<sup>20</sup> Chiavenato I. (1994). Administración de recursos humanos, 2da edición, Colombia, Mc Graw Hill, pp 106-109.

Consiste básicamente en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con su trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan necesariamente de los objetivos de la organización y deben estar inclinados a crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con suficientes habilidades y motivación para conseguir los objetivos de la organización, asimismo las condiciones organizacionales que permitan la aplicación y el desarrollo pleno de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

La Administración de Recursos Humanos según Chiavenato consta de varios subsistemas, éstos son:

- ✓ Subsistema de alimentación, el cual incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, así como reclutamiento y selección.
- ✓ Subsistema de aplicación, que implica análisis y descripción de puestos, inducción evaluación del desempeño y movimientos de personal (transferencias, promociones etc.)
- ✓ Subsistema de mantenimiento, que comprende la administración de salarios, planes y beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo así como relaciones laborales.
- ✓ Subsistema de desarrollo, el cual incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- ✓ Subsistema de control, el cual abarca una base de datos, sistema de información así como auditoría.

Estos subsistemas están estrechamente relacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en cualquiera de ellos tenga influencia en los otros, lo cual a su vez retroalimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente.

Asimismo, constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Por lo tanto, este proceso no siempre sigue el orden establecido, debido a su constante interacción, la secuencia varía de acuerdo con cada situación.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibidem.*, pp 115-118.

Dentro de los subsistemas anteriormente descritos se encuentran diferentes actividades básicas que conforman el proceso de Administración de Recursos Humanos.

Antes de empezar debe de existir una **Planificación de los recursos Humanos**, lo cual nos sirve para garantizar que se cuente con el personal que se necesita de forma constante y adecuada; esto se lleva a cabo a través de análisis de diversos factores internos (necesidades actuales y futuras, vacantes, expansiones, reducciones etc.) y factores externos como el mercado de trabajo, etc.

El proceso propiamente dicho se inicia con **el análisis y la descripción de cada puesto**, estas se refieren a la descripción de las tareas, los deberes y las responsabilidades que la persona deberá realizar dentro del área a la que pertenecerá, así como de las características que tendrá que cubrir para poder desempeñar con éxito dicho puesto, ésta es una fase sumamente importante ya que de lo bien definido que se encuentre una descripción de puesto dependerá que se seleccione a la persona idónea para él.

De aquí surge lo que se conoce como **el reclutamiento y la selección** del personal (los cuales se pueden considerar como dos fases de un mismo paso).

El reclutamiento se considera una actividad de divulgación, de invitación, a la que le corresponde atraer de manera selectiva candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el puesto que se exige; por lo tanto tiene como objetivo principal suministrar la materia prima para la posterior selección.

La selección se puede definir como el elegir al individuo adecuado para el puesto adecuado, o en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando siempre de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, así la selección busca resolver dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre a su puesto y su eficiencia en el mismo.

Una vez seleccionada la persona, le sigue un proceso de **socialización** a veces llamado también Inducción, el cual consiste en introducir a la persona en el ambiente de la empresa, su historia, políticas, valores etc., con el fin de ayudarla a adaptarse con mayor facilidad.

Algo que no podemos pasar por alto es el hecho de que desde que una persona se integra a un trabajo éste es evaluado a partir de diversos rubros, dependiendo del tipo de actividad y de los

resultados esperados. Así **la evaluación del desempeño** es una actividad importante que consiste en términos generales en comparar el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto que ocupa. Esto puede servir al mismo tiempo como una detección de necesidades la cual nos dé indicadores objetivos para implementar programas de **capacitación o desarrollo**, los cuales consisten en diversas actividades mediante las cuales se busca aumentar las capacidades y/o habilidades de los empleados, a efecto de incrementar su efectividad dentro de la empresa y la efectividad de la propia organización. Por lo tanto la capacitación, sirve para mejorar las habilidades de la persona en su puesto actual, y los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para posteriores ascensos o promociones. Esto debe de ir muy ligado a un buen **sistema de compensaciones** que administre y remunere de manera adecuada y justa al personal a partir de las funciones que realiza, pero sobre todo de los logros que va alcanzando, en términos de salarios y beneficios sociales.

Los movimientos de personal dentro de la organización, **transferencias, promociones despidos** etc., son uno de los aspectos más importantes dentro de la ARH, ya que reflejan el valor que tiene el empleado para la organización. Las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de promociones o transferencias que les ayuden a desarrollar habilidades, mientras que las personas que no tiene un buen desempeño pueden ser objeto de un descenso o un despido.

Como ya se mencionó esto es un proceso cíclico que implica un constante mantenimiento y perfeccionamiento por parte de quienes lo dirijan, volviéndose así, una de las actividades básicas y más complejas dentro de la organización

## **CAPITULO II.**

### **LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES**

El mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente, esto ocurre sin que tengamos conciencia de su rapidez y magnitud, así todo queda diferente, aún más el cambio pasa a hacer tan intenso que no deja ver el pasado ni proyectarlo hacia el futuro.

En los últimos años, los cambios han ocurrido en volumen y ritmos cada vez más acelerados. Las organizaciones empresariales, la sociedad, el sistema de trabajo, la familia, las convenciones sociales, todas se vieron afectadas por transformaciones de toda índole.

La modernización de un país y su desarrollo económico y tecnológico residen en lo fundamental de sus recursos humanos, algunas de las más dinámicas y exitosas economías del mundo moderno sólo disponen de recursos humanos; así las personas constituyen la clave del proceso de desarrollo económico y tecnológico.

Por ejemplo, el enorme éxito japonés de los últimos años se sustenta en cuatro grandes esfuerzos: la constante lucha por la investigación y el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de la calidad, la reducción de costos y la disminución del tiempo de respuesta al mercado, permitiendo que una gran variedad de productos y servicios pueda desarrollarse rápidamente para ocupar diferentes nichos de mercado.<sup>1</sup>

El tercer milenio trae consigo desafíos e incógnitas, los cambios y las transformaciones están acelerándose gradualmente, cambios tecnológicos, económicos, políticos, culturales, demográficos, cambios en los mercados y en las estructuras organizacionales, dichos cambios implicarán el surgimiento de nuevas necesidades así como la búsqueda y adaptación de estrategias para sobrevivir y ser competitivos.

Los ejecutivos deberán tener habilidades para lidiar con los cambios de manera que éstos trabajen para ellos y no contra ellos; se trata de conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización. Hacer más participativo el trabajo, el producto o servicio orientados totalmente hacia la satisfacción del cliente y la organización cada vez más ágil, flexible y competitiva.

---

<sup>1</sup> Chavenato I (1995). *Introducción a la teoría de la administración*, México, Mc Graw Hill, pp 15-16



En un mundo sin fronteras, caracterizado por la globalización de los negocios, la competitividad organizacional pasa a ser una consecuencia de las nuevas habilidades humanas.

Pero, ¿Cómo podría intervenir la Psicología en el incremento del nivel de adaptación y sobrevivencia de las personas en tanto individuos y como parte de una organización ante los cambios de nuestra sociedad actual? Pues bien, a través de lo que hoy se conoce como *Psicología Organizacional*.

La concepción que hoy tenemos de lo que es la psicología organizacional o de las organizaciones no siempre ha sido la misma, ésta ha sufrido en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan en las empresas privadas y públicas.

El interés de la organización como sistema total se presenta inicialmente a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales.<sup>2</sup>

Así, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual, fue así como comenzó a verse a la psicología organizacional como una disciplina independiente.

La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 o 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones.

Primera, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de puestos, incentivos, condiciones de trabajo etc. los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.

---

<sup>2</sup> Schein E (1998) *Psicología de la Organización*, 3ra edición, México, Prentice Hall, pp 3-5.

Segunda, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones; estos problemas tienen más que ver con el comportamiento en grupos, subsistemas y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos o investigativos no estaban a su disposición.

A continuación se exponen dos ejemplos para ilustrar los problemas que debe confrontar como retos el psicólogo organizacional de hoy.

"Primero dada una tecnología que cambia tan rápidamente y que requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización, ¿cómo se podrían crear condiciones internas que le permitan a sus miembros desarrollarse dentro de sus propias capacidades? El supuesto detrás de todo esto es que a menos que este desarrollo personal se dé, la organización no podrá nunca prepararse para enfrentarse eficientemente a condiciones externas cambiantes e impredecibles."

"Segundo, ¿Cómo se podría diseñar una organización que fomente óptimas relaciones entre los varios subgrupos que tienden a formarse dentro de ella? El supuesto aquí es que la colaboración intergrupala puede estar relacionada con la efectividad de toda la organización y con la productividad y moral de trabajo de cada individuo."<sup>3</sup>

Así con este tipo de preguntas se reconoce que las fuerzas psicológicas que operan en el individuo están íntimamente relacionadas con lo que le sucede al grupo o a toda la organización a la que pertenece.

## 2.1 El Comportamiento Organizacional

La mayor contribución de la psicología al estudio de las organizaciones, es el estudio del comportamiento Organizacional, el cual hace énfasis en dos áreas importantes. En primer lugar estudia el comportamiento individual basado en actitudes, personalidad, percepción y aprendizaje; y en segundo lugar estudia el comportamiento en grupos incluyendo la formación de equipos, manejo de conflictos, etc.

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, pp 6-7

¿Por qué es importante estudiar el comportamiento Organizacional? Pues porque el éxito de la empresa depende en gran medida de lo que se logre a través de las personas, y el ser capaces de explicar por qué actúan de cierta forma y no de otra o prever o impulsar una reacción nos permitirá tener un mayor control sobre la situación.

### 2.1.1 El Comportamiento Individual

Para entender mejor el comportamiento del individuo vamos a analizar de manera breve las categorías en las que se basa, dentro de ellas se encuentran: las actitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje.

#### Actitudes

Se entiende como actitud a la organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto social definido. Es decir, refleja como se siente un individuo con relación a algo.<sup>4</sup> Para comprender mejor este concepto debemos contemplar la actitud como algo integrado por tres componentes: conocimiento, afecto y comportamiento.

El componente *cognoscitivo* constituye las creencias, opiniones, conocimientos o información que una persona posee. El componente *afectivo*, es el segmento emocional o de sentimientos de una actitud. El componente de *comportamiento* se refiere a la intención de comportarse de cierta manera con relación a alguien o a algo.

Los individuos pueden tener infinidad de actitudes sin embargo el Comportamiento Organizacional sólo se concentra en las que se refieren a su trabajo, es decir, la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y su compromiso con la organización.<sup>5</sup>

La *satisfacción en el empleo* es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. La *participación en el trabajo* es el grado en el que se identifica una persona con su empleo, participa activamente en éste y considera su desempeño como importante para el valor que se da así mismo. El *compromiso*

---

<sup>4</sup> Rodríguez A. (1987) *Psicología social*, México, Trillas, pp 338-341

<sup>5</sup> Robbins S (1998). *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, p 35

*Organizacional* representa la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad, identificación y participación en la misma.

Uno de los descubrimientos más relevantes en lo que se refiere a las actitudes, es el hecho de que los individuos buscan la congruencia entre éstas y su comportamiento.<sup>6</sup> Así, hay una disonancia cognoscitiva cuando se encuentran incongruencias entre dos o más actitudes o bien entre su conducta y sus actitudes. Los individuos tienden a reducir al mínimo estas disonancias y la incomodidad que puede originarles; esta reducción está determinada por la importancia de los elementos que la producen, el grado de influencia que uno cree que tiene en éstos y las recompensas que pudieran provenir de la misma

¿Cómo afecta esto a la organización? Por ejemplo, si las exigencias de un determinado trabajo requieren que las personas hagan o digan cosas que contradicen sus actitudes personales, tenderán a modificarlas para hacerlas compatibles con la cognición de lo que deben decir o hacer.

## **Personalidad**

Cuando describimos a los demás mediante características como callado, pasivo, ruidoso, agresivo, ambicioso, leal o sociable, lo hacemos en términos de rasgos de personalidad, que por lo tanto, es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas.<sup>7</sup>

Los psicólogos han estudiado exhaustivamente los rasgos de personalidad y han identificado 16 fundamentales<sup>8</sup> (Cuadro 2.1). Se ha descubierto que estos 16 rasgos son en general fuentes seguras y constantes de comportamiento y permiten predecir la conducta del individuo en situaciones particulares con solo sopesar las características por su relevancia para el caso.

---

<sup>6</sup> Teoría de la Disonancia Cognoscitiva de Cohen 1964, citado en: Rodríguez A (1987) *Psicología social*, México, Trillas, pp 382-383

<sup>7</sup> Craig G. (1992). *Desarrollo Psicológico*, México, Prentice Hall, p 22

<sup>8</sup> Descritos en Robbins (1998). *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall

### Rasgos de Personalidad

1. Reservado	o Sociable
2. Poca inteligencia	o Mucha inteligencia
3. Afectado por sentimientos	o Emocionalmente estable
4. Sumiso	o Dominante
5. Serio	o Despreocupado
6. Acomodaticio	o Consciente
7. Tímido	o Emprendedor
8. Inflexible	o Sensible
9. Confiado	o Suspica
10. Práctico	o Imaginativo
11. Directo	o Juicioso
12. Seguro	o Aprensivo
13. Conservador	o Experimentador
14. Dependiente del grupo	o Autosuficiente
15. Incontrolado	o Controlado
16. Relajado	o Tenso

Tabla 2.1 Se ha descubierto que estos 16 rasgos de personalidad son en general fuentes constantes de comportamiento y permiten predecir la conducta del individuo

La personalidad de cada persona difiere, y lo mismo sucede con los puestos que ocupan, así se ha intentado adecuar las distintas personalidades a los puestos correctos. La teoría de adecuación más investigada es el modelo de los seis tipos de personalidad<sup>9</sup> (Tabla 2.2). Que afirma que la satisfacción del empleado con su trabajo, y su propensión a dejarlo depende del grado en que su personalidad concuerde con su ambiente ocupacional.

<sup>9</sup> Robbins S., De Cenzo (1996). *Fundamentos de la Administración*, México, Prentice Hall, pp 43-44

## Modelo de 6 tipos de Personalidad

Tipo	Características de Personalidad	Ejemplos de ocupaciones
<b>Realista.</b> Prefiere las actividades físicas que exigen destreza, fuerza y coordinación.	Tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico	Mecánico, barrenador, obrero de línea, granjero
<b>Investigador.</b> Prefiere las actividades que requieren pensar, organizar y comprender.	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, periodista
<b>Social.</b> Se inclina por las actividades que tienen que ver con ayudar y educar a los demás.	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
<b>Convencional.</b> Elige las actividades reguladas, ordenadas y definidas.	Adaptado, eficiente, práctico, no imaginativo, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista
<b>Emprendedor.</b> Opta por las actividades verbales que permitan influir en los demás y adquirir poder.	Confiado, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, corredor de bolsa, especialista en relaciones públicas, gerente de microempresa
<b>Artístico.</b> Prefiere actividades ambiguas y variadas que permiten la expresión de la creatividad	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Tabla 2.2 El modelo de los 6 tipos de personalidad afirma que la satisfacción del empleado con su trabajo, depende del grado en que su personalidad concuerde con su ambiente ocupacional

Cada organización tiene una personalidad propia, la cual engloba todas sus tradiciones, costumbres, valores, filosofía etc, haciéndola única y diferente a las demás, a ésta se le conoce como Cultura Organizacional.

### Percepción

Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las sensaciones e impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno<sup>10</sup>. El hecho es que ninguno de nosotros ve la realidad, lo que hacemos, es interpretar lo que vemos y luego lo llamamos realidad.

Numerosos factores operan para conformar y a veces distorsionar la percepción, factores que pueden residir en quien percibe, en el objeto percibido o bien en el contexto de la situación en la que ocurre la percepción; cuando el individuo mira un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en extremo por sus características personales: actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

<sup>10</sup> Francés R (1979) "Sensación y percepción" en J Piaget, P Fraisse, E Urpilot y R Frances. *La Percepción*, Argentina, Paidós, pp 115-118

También las características del objeto influyen en la percepción. En los grupos, la gente ruidosa suele ser más notoria y así ocurre también con los individuos muy atractivos o muy desagradable. Como los objetos no se observan en aislamiento, influyen igualmente en la percepción su relación con el fondo y nuestra tendencia a agrupar las cosas cercanas y las similares.

El contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos también es importante, el momento de la percepción, puede influir en la atención, así como el lugar, la temperatura y cualquier factor externo de la situación.

Nuestras percepciones de la gente difieren de las de los objetos porque hacemos inferencias sobre los actos de las personas y no sobre las cosas. Los objetos están sujetos a las leyes físicas, pero no tienen creencias, motivos o intenciones y la gente sí. Por lo tanto cuando observamos a los demás tratamos de explicar por qué se conducen de cierta manera, por lo tanto nuestras percepciones y juicios sobre los actos de alguien están influidos por las suposiciones que hacemos acerca de su estado interno.

Hay una teoría que propone ofrecer explicaciones sobre cómo juzgamos de manera diferente a los demás de acuerdo con el sentido que atribuimos a cada comportamiento, "La teoría de la atribución"<sup>11</sup> la cual indica que cuando observamos la conducta de alguien tratamos de determinar si sus causas son internas o externas. Así los comportamientos de causa interna son todos los que se cree que están bajo el control del individuo, mientras que los de causa externa son el producto de otros factores, es decir se considera que la situación fuerza la conducta del individuo.

### **Aprendizaje**

Casi todo el comportamiento humano es aprendido, por lo que si queremos explicar, predecir o controlar la conducta, necesitamos entender cómo es que aprende la gente. El aprendizaje se considera como "todo cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia,

---

<sup>11</sup> Teoría utilizada para desarrollar explicaciones de cómo juzgamos a las personas de manera diferentes dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado, descrita en Craig G (1992) *Desarrollo Psicológico*, México, Prentice Hall

permitiendo acumular de forma gradual, conocimientos, destrezas, memorias y competencias".<sup>12</sup> El aprendizaje nos ayuda a adaptarnos y a dominar nuestro ambiente. Al cambiar nuestro comportamiento para adecuarnos a las condiciones cambiantes, nos volvemos ciudadanos responsables y trabajadores productivos.

Son muchas las posturas que defienden una concepción del aprendizaje por ejemplo, para los psicólogos conductistas, el aprendizaje se fundamenta en la *Ley del efecto* que dice que el comportamiento siempre está determinado por sus consecuencias, y si éstas son desfavorables, entonces tiende a no repetirse.<sup>13</sup> Mencionan que cuando el aprendizaje ocurre en forma graduada se le llama delineado, es decir se va reforzando sistemáticamente hasta que se logra el comportamiento deseado; sin embargo además de la delineación consideran que mucho de lo que aprendemos es el resultado de observar a los demás y modelar nuestro comportamiento según el de ellos. Así, mientras el proceso de aprendizaje por prueba y error suele ser lento, el modelamiento puede producir cambios conductuales complejos con bastante rapidez.

Una postura diferente es la de los psicólogos cognoscitivos que definen el aprendizaje como el estilo preferido de pensar, procesar y entender información en una persona. Haciendo alusión a que el cerebro utiliza diferentes estilos dependiendo de las circunstancias y las necesidades de sobrevivencia que tiene, siempre tomando en cuenta el contexto, es decir las circunstancias que rodean a la persona que aprende y la vía de entrada del aprendizaje, es decir cualquiera de los sentidos.<sup>14</sup>

Sea como sea la postura que adoptemos para comprender y explicar el aprendizaje es innegable que los seres humanos siempre estamos abiertos a aprender, aun inconscientemente aprendemos de todas las situaciones que vivimos, vamos adquiriendo experiencia y eso nos permite ir creciendo y desarrollándonos en los diversos ambientes en los que nos desenvolvemos.

En las Organizaciones como en el individuo el aprendizaje suele ser un proceso continuo, al respecto Arie de Geus<sup>15</sup>, advierte que la capacidad de aprender que tenga una organización podrá llegar a ser su única ventaja competitiva, en este mundo tan cambiante; es decir, las organizaciones

---

<sup>12</sup> Craig G. *op. cit.*, pp 34-35

<sup>13</sup> Craig G. *op. cit.*, p 37

<sup>14</sup> Kasuga L., Gutiérrez C., Muñoz J. (1999) *Aprendizaje Acelerado*, México, Ed. Tomo, pp 39-43.

<sup>15</sup> Citado en Senge P. (1998) *La quinta Disciplina*, México, Ed. Granica



que cobrarán importancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.<sup>16</sup> Lo cual nos indica que en la medida que las organizaciones aprendan a aprovechar las capacidades de los individuos que las conforman, entonces permanecerán activos dentro de un mundo altamente competitivo.

Con todo lo anterior podemos resumir que el individuo entra a una organización con una personalidad establecida y un conjunto de actitudes que influyen en la forma en que interpreta su ambiente laboral lo cual a su vez influirá en su grado de motivación, y se verá reflejado en su capacidad de aprendizaje dentro de la misma.

Por último cabe mencionar, que recientes investigaciones han revelado que la capacidad de adaptación emocional de cada individuo es determinante para su desempeño dentro de una organización,<sup>17</sup> por lo que además de su personalidad, actitudes y percepción del entorno, la forma en la que pueda controlar sus emociones, influirá en su capacidad para manejar situaciones determinadas dentro de contextos similares o diferentes.

### **2.1.2 Comportamiento en Grupos**

El comportamiento de las personas dentro de un grupo, va más allá de la suma de todos sus actos, es decir, cuando los individuos se juntan en grupos, se comportan de manera diferente que cuando están solos. Pero, ¿cuándo podemos decir que existe un grupo?. Definimos a un grupo, cuando dos o más individuos interdependientes se reúnen e interactúan para alcanzar objetivos comunes.<sup>18</sup>

Los grupos pueden ser formales e informales; los formales están determinados por la estructura de la organización y tienen encomendadas tareas y funciones muy específicas, aquí el comportamiento de las personas está estipulado y dirigido por las metas de la empresa. Por el contrario los grupos informales son una especie de alianzas que no están estructuradas ni determinadas por la

---

<sup>16</sup> Senge P (1998). *La quinta Disciplina*, México, Ed. Granica, pp 12-13.

<sup>17</sup> Goleman D (1995). *Inteligencia Emocional*, México, Ed. B México Ultrason, pp 179-183

<sup>18</sup> Schein E. op. cit., pp 135-136

organización, es decir, se forman de manera natural como respuesta a la necesidad de contacto social.

En realidad no hay una sola razón que explique por qué la gente se reúne en grupos, lo que es evidente es que casi todos pertenecemos a alguna agrupación porque nos brinda distintos beneficios y de alguna manera satisface algunas de nuestras necesidades.

Los grupos están regidos por normas que todos los miembros deben de respetar, éstas pueden ser explícitas o implícitas y enmarcan el contexto en el que se desenvuelve la gente, cada individuo juega un papel diferente y complementario y éste varía dependiendo del grupo y el lugar en el que se encuentre.

El trabajar con grupos implica adentrarnos un poco, en temas como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, que son el componente básico de cualquier organización y en donde la psicología tiene su mayor inserción.

### **Comunicación**

Es muy común que los principales conflictos interpersonales se generen a partir de la mala comunicación, todos hablamos de tener una buena comunicación, de cómo mejorarla, sin embargo poco sabemos de lo que realmente implica.

La comunicación en los grupos y organizaciones, tiene cuatro principales funciones: controla, motiva, genera emociones y da información,<sup>19</sup> es decir, para que las organizaciones se desempeñen con eficacia, necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos y motivarlos para que trabajen, proporcionar los medios y espacios para expresar sus emociones y finalmente proporcionar la información pertinente para tomar decisiones, por lo tanto cualquier acto que implique comunicación siempre cumplirá una o varias de éstas funciones.

---

<sup>19</sup> Goldhaber G (1980) *Comunicación Organizacional*, México, Logos consorcio editorial, pp 210-212.

Para comunicar, se necesita un propósito, que se expresa como un mensaje que se quiere transmitir, el cual va de un emisor a un receptor, es decir hay una transferencia de significado de una persona a otra.

La comunicación puede fluir en diferentes sentidos, ya sea de forma vertical, hacia arriba o hacia abajo o de forma lateral a través de los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

Hay tres medios básicos para transmitir significados de unos miembros a otros: la comunicación oral, la escrita y la no verbal.<sup>20</sup>

El principal medio para transmitir mensajes es la comunicación oral, las pláticas, las reuniones grupales y los grupos informales son las formas más comunes de comunicación oral, sus ventajas son la rapidez con la que se recibe el mensaje y la retroalimentación inmediata; su principal desventaja es que a veces los mensajes tienen que pasar por numerosas personas antes de llegar al receptor final y entonces puede distorsionarse, además de que cada quién puede interpretarlos de diferente manera.

Las comunicaciones escritas, incluyen memoranda, cartas, correo electrónico y avisos en tableros, su principal ventaja es que pueden ser tangibles y verificables, además de que suelen estar mejor pensados y ser más lógicos; sin embargo su principal desventaja es que en muchas ocasiones requieren de mucho tiempo además de que no tienen un mecanismo propio de retroalimentación.

Tanto en la comunicación oral como en la escrita lo más significativo del mensaje es la forma en que se dice, es decir los movimientos corporales, los gestos y la entonación que se utiliza, lo cual generalmente nos da mucha más luz de lo que nos quieren dar a entender.

Pero, ¿cual es la función del psicólogo en esto de la comunicación organizacional?, los psicólogos cuentan con los conocimientos y las herramientas necesarias para crear estrategias que efficienten las redes de comunicación, trabajando con los jefes de cada área y todos sus integrantes. Aquí intervienen de manera muy significativa los componentes del comportamiento individual, como la personalidad, la percepción y el aprendizaje.

---

<sup>20</sup> Rodríguez M (1985). *Psicología de las Relaciones Humanas*. México, Trillas, pp 35-41

## Liderazgo

Cualquier análisis que se haga de la naturaleza y motivación humana, conlleva en sí a considerar la forma en como un líder y/o un dirigente da dirección a sus subordinados.

Por lo tanto, la búsqueda del liderazgo es en cierto sentido, la búsqueda de aquellas características o de aquellas conductas que definen esa actuación sobresaliente y que requieren del subordinado un esfuerzo extra de su parte.

En la actualidad, una de las características básicas del alto ejecutivo, debe ser su habilidad para seleccionar dirigentes de menor jerarquía, que sean eficientes y no su capacidad real para manejarlos.

Para poder comprender mejor el liderazgo, debemos considerar que éste, es un fenómeno cultural y por lo tanto se debe analizar dentro de un contexto cultural, político y socioeconómico. Asimismo se debe establecer el nivel en el que se encuentra la organización, la influencia del y sobre el personal, la naturaleza de las tareas, el desarrollo de los grupos y las relaciones entre sus colaboradores.<sup>21</sup>

Múltiples teorías han surgido para tratar de explicar el concepto de liderazgo, unas se inclinan por las características o el comportamiento del líder, otras por la relación con los subordinados, las tareas o las situaciones. Debido al marco que hemos utilizado para el presente reporte nos enfocaremos sólo en los modelos orientados a las relaciones del líder con sus subordinados, con las tareas o con las situaciones, conocidas como Teorías de Contingencias.

El primer modelo de contingencias para el liderazgo lo elaboró Fiedler (1967) y propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la adecuada relación que se establece entre el estilo del líder y sus subordinados, así como el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Robbins S op cit , pp 152-153.

<sup>22</sup> Schein E op cit , pp 107-108.

Preparó un instrumento que llamó cuestionario del colega de menor preferencia, aquí se le pide al líder que piense en las personas con las que ha trabajado y seleccione a la persona con la que tendría mayor dificultad para trabajar bien describiéndola en una escala de 18 dimensiones bipolares como por ejemplo "agradable-desagradable"; dicha escala intenta medir si el individuo está orientado a la tarea o a las relaciones. Más aún se concentró en tres criterios situacionales: Las relaciones con el líder y cada miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición, los cuales pensaba se podrían manipular para así lograr la correspondencia adecuada con la orientación conductual del líder.

Fiedler asumía que el estilo de liderazgo del individuo es fijo, es decir está orientado a la tarea o a las relaciones, lo cual significa que para aumentar su eficacia, se debe elegir al líder más adecuado a la situación, o tratar de cambiar la situación para adecuarla al líder.

Hacia 1973 Vroom formuló su teoría de contingencias más bien orientada hacia la tarea y los subordinados, él supone que el líder tiene la habilidad de variar su comportamiento el cual puede ir de un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo. Por lo que propone que el problema del liderazgo puede analizarse en términos del nivel de participación de los subordinados en la toma de decisiones y en la solución de problemas.<sup>23</sup>

Diseñó un modelo de árbol de decisión compuesto por siete contingencias, en donde el líder podía analizar su situación problemática y contestar "sí o no" a cada pregunta, las cuales determinaban la forma y el monto de la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

De ésta manera se determinaba si el líder prefería utilizar soluciones autocráticas para incrementar al máximo la eficiencia a corto plazo, o un modelo participativo en donde se desarrolla la habilidad del subordinado para aprender cómo resolver los problemas él mismo.

Es importante destacar que los modelos contingenciales de Fiedler y Vroom, constituyen algunos de los programas de entrenamiento en liderazgo más completamente trabajados en la actualidad.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Schein E. op. cit., pp 110-111

<sup>24</sup> Schein E. op. cit., pp 112-114

## Equipos de Trabajo

A últimas fechas los equipos de trabajo se han vuelto muy socorridos por las organizaciones, esto es, porque generalmente superan el desempeño individual, cuando la tarea por realizar requiere de múltiples habilidades y experiencias. Asimismo se ha descubierto que los equipos tienden a ser mucho más flexibles y sensibles a los cambios del entorno, tienen la capacidad de formarse, moverse e incluso cambiar de dirección con gran rapidez,<sup>25</sup> es por eso que muchas organizaciones han optado por la formación de equipos como un medio para reorganizar sus métodos de trabajo y aprovechar mejor las capacidades de todos sus empleados.

Los equipos de trabajo generan una sinergia positiva a partir del esfuerzo coordinado de todos integrantes, por lo tanto este esfuerzo da lugar a un desempeño mucho mayor que el que podría dar la suma de los desempeños de cada individuo.

Hay diversos tipos de equipos y éstos se clasifican a partir de sus objetivos, los más comunes dentro de las organizaciones son: equipos para la resolución de problemas, los autodirigidos y los multifuncionales.

*Los equipos para la resolución de problemas* se componen habitualmente de cinco a doce empleados del mismo departamento, que se reúnen para analizar la forma de aumentar la calidad, mejorar el entorno y los métodos de trabajo etc; comparten sus ideas y sugerencias sin embargo es muy raro que puedan tener la autoridad para poner sus recomendaciones en práctica de una manera autónoma; un ejemplo claro de este tipo de equipos son los llamados círculos de calidad.

Los equipos autodirigidos (también llamados de alto desempeño) regularmente se componen de diez a quince miembros que adquieren las responsabilidades de su antiguo supervisor, es decir determinan la organización y el ritmo de trabajo, incluso pueden escoger a sus miembros, son equipos totalmente independientes que establecen sus objetivos y sus propios métodos de evaluación, por lo tanto los puestos de supervisor pierden importancia y hasta pueden ser eliminados.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Robbins S. op. cit. pp 120-121

<sup>26</sup> Bustamante M. (1999). *Presentación de Equipos de trabajo autodirigidos*, México, ACAPE

Los equipos multifuncionales se componen de empleados de mas o menos el mismo nivel, pero de diferentes áreas, o incluso de diferentes organizaciones, que se reúnen para cumplir con una meta que requiere de distintas perspectivas de campo de acción. Las primeras etapas en la formación de estos equipos suelen requerir mucho tiempo mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad.

Todos los equipos, independientemente de su objetivo, comparten algunas características. Por ejemplo, todos los miembros de un equipo tienen *el compromiso de un propósito en común*, el cual les proporciona dirección e impulso a cada uno; asimismo convierten este propósito en *metas concretas de desempeño*, que les permite definir sus objetivos finales y la forma de evaluarlos, además de que necesitan un *Liderazgo*, que les proporcione orientación y dirección. Se hacen responsables de su propia evaluación y por lo tanto de su sistema de recompensas; finalmente se caracterizan por una fuerte confianza entre cada miembro, es decir creen en la integridad, carácter y capacidad de cada uno.<sup>27</sup>

Los psicólogos cuentan con los conocimientos necesarios, para intervenir en la integración de equipos de trabajo, pues se trata de complementar las capacidades y potencialidades de cada miembro para lograr un objetivo de alto desempeño.

Como podemos observar el psicólogo tiene amplio campo de acción dentro de las organizaciones al analizar y trabajar en el ámbito del comportamiento humano el cual se ve influido por múltiples factores que pueden determinan los resultados del individuo y de la organización misma.

---

<sup>27</sup> Schein E. op. cit., pp 147-154

## CAPITULO III.

### INDUSTRIAS CANNON ¿QUIÉNES SOMOS?

#### 3.1 Surgimiento y Desarrollo de Cannon y Canofil

Cannon Mills es una empresa 100% mexicana, se fundó el 6 de Agosto de 1955 como una empresa familiar, con apenas 14 máquinas de tejido circular, teniendo como objetivo fabricar y comercializar medias con la más alta calidad. Las primeras marcas que salieron al mercado fueron: Coro, Dorian Grey, Hudson, Cannoneta y Brayans.

Para 1963 se convierte en una empresa pública cotizando en la Bolsa de Valores, pues necesita adquirir capital para poder crecer. Posteriormente se inicia con el texturizado de hilos, con lo cual se logran realizar todos los procesos en la propia empresa.

En 1974 se fusionan siete compañías medieras, aportando marcas como: Cameo y Shalimar; un año más tarde da inicio la fabricación de calcetines para niño y caballero, después la división de leotardos y mallas: Posteriormente surge la división de ropa íntima comenzando con la pantaleta Pop.

Años después adquirieron la fábrica de calzado deportivo "rest" que producía la marca Wilson y más tarde lo que es "Industrias H24" fabricante de insecticidas y "Calima C" con la marca Helena Rubinstein.

Como consecuencia a ésta diversificación se abrió paso a la formación del "Grupo Synkro" en 1981, el cual está conformado por todas las empresas que fue adquiriendo Cannon Mills.

Hacia 1990 Cannon Mills cambia de razón social y se convierte en "Industrias Cannon" transfiriendo su línea de calcetines, leotardos y mallas a "Canofil".

Dos años más tarde el grupo adquiere "Arcoplus" segmento dedicado a medias de alto precio para tiendas departamentales, consiguiendo la firma Paloma Picasso: A finales del mismo año adquieren "Modecraft" productor de medias en Argentina.



Finalmente para 1994 el grupo adquiere "Kayser Roth", productor de medias, pantis y calcetines en E.U, lo cual lo convirtió en uno de los consorcios medieros más importantes de Latinoamérica.

### 3.2 Cannon y Canofil Hoy

Actualmente Industrias Cannon y Canofil son una empresa textil dedicada a la manufactura y comercialización de medias, calcetines y ropa deportiva (leotardos, mallas).

Sus oficinas centrales así como el almacén de distribución están ubicadas en el municipio de Naucalpan, Estado de México, donde se concentran las Direcciones de: Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones y Comercial, ésta última integrada por la fuerza de ventas del área metropolitana y tres Gerencias Regionales de Ventas establecidas en las Ciudades de Puebla, Guadalajara y Monterrey.

Cuenta con 9 plantas de manufactura, tres de las cuales se encuentran en Naucalpan, las demás se localizan en: Chapa de Mota, San Francisco Soyaniquilpan, San Bartolo Morelos, y Aculco de Espinoza, en el Estado de México; Tepeji del Río, Hgo; y San Juan del Río, Qro. generando alrededor de 3500 empleos en total en la compañía.

Es una empresa con 45 años de experiencia en el mercado mexicano y desde 1955 han logrado consolidar y mantener su liderazgo en las diversas categorías en que compete; desde entonces la empresa es:

- Líder en ventas en medias
- Quien ha marcado las tendencias y satisfecho las expectativas del consumidor
- Innovadora en productos y tecnología

En los últimos años el número de empresas y marcas nacionales que compiten en este mercado se ha incrementado notablemente, incorporándose a éste una gran cantidad de productos de importación, como consecuencia, el mercado se ha fraccionado, es decir, el pastel de las ventas que hace años era casi totalmente de Cannon se ha dividido entre varias marcas, sin embargo a pesar de la diversificación, han mantenido su liderazgo sobre todo con la marca Dorian Grey.

Después de la crisis bancaria del 94, como muchas otras empresas, Cannon ha venido atravesando por una crisis derivada principalmente por la falta de liquidez para hacer frente a la deuda que fue contraída hace algunos años, convirtiéndose en deudora de la banca y posteriormente absorbida por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA).<sup>1</sup>

A lo largo de este periodo Cannon se ha visto envuelta en múltiples reestructuraciones y cambios administrativos, incluso se pensó en la posibilidad de venderla y así poder recuperar los pasivos que representaba su deuda. Sin embargo después de un largo periodo de ofertas y subastas, se decidió no realizar la venta, *lo cual sugería una total reestructuración de la empresa, que permitiera mantener su competitividad en el mercado.*

Esta reestructuración total de la empresa implicó entre otras cosas (adquisición de nueva tecnología, planes de producción, procesos, ventas etc.) la realización de movimientos de personal para transferencias y promociones; todo esto **basándose en la política de tratar de preservar a su personal y en especial a los empleados con mayor potencial y habilidades.**

### 3.3 Datos Generales de la empresa:

Cannon cuenta actualmente con 3510 empleados en toda la compañía, divididos por área de la siguiente forma:

Operaciones	2780 empleados
Comercial	620 empleados
Finanzas	82 empleados
Recursos Humanos	28 empleados

El personal administrativo cuenta con un promedio de antigüedad de aproximadamente 5 años y el operativo de 10 años. Su índice de rotación es de 15.65 % anual el cual es básicamente representado por el área de ventas.

<sup>1</sup> FOBAPROA. Es un fideicomiso creado en 1990 con las aportaciones de los bancos, con el propósito de enfrentar posibles crisis económicas, que los ahorradores no perderan sus depósitos o bien evitar que estos fueran retirados masivamente, lo cual dejaría al país sin la posibilidad del ahorro interno

### 3.4 Estructura Organizacional

Su estructura Organizacional es una combinación de las estructuras básicas de las organizaciones, funcional, por mercado/producto, matricial y por equipos de trabajo.<sup>2</sup> Por un lado, está dividida por funciones y/o departamentos, es decir Operaciones, Comercial, Finanzas y Recursos Humanos, las

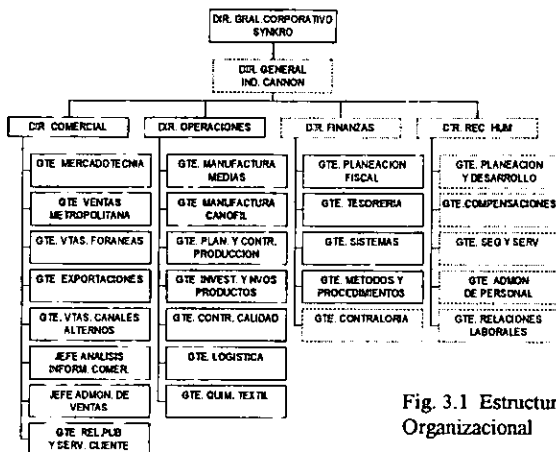


Fig. 3.1 Estructura Organizacional

que a su vez se subdividen en departamentos más pequeños con funciones aún más específicas (ver fig. 3.1).

Por otro lado algunas gerencias, sobre todo en las Direcciones Comercial y de Operaciones, la estructura es por tipo de producto, marca e incluso zona geográfica, en el caso de las gerencias foráneas.

La división del trabajo se hace evidente en el diseño de la estructura organizacional de Cannon, así cada dirección es responsable de funciones y tareas específicas que hacen que la empresa pueda trabajar en conjunto de tal forma que siempre se llegue a los mismos objetivos.

<sup>2</sup> Dichas estructuras fueron descritas en el capítulo 1

### La Dirección Comercial está encargada de:

- Establecer las estrategias, políticas y procedimientos comerciales, acordes con los objetivos de la Organización.
- Realizar con veracidad y oportunidad los pronósticos de ventas
- Coordinar la comunicación e información en medios masivos y especializados.
- Promover los diferentes productos que ofrecemos en el universo de clientes del Mercado Nacional e Internacional.
- Coordinar con las distintas áreas, el desarrollo e implantación de planes y programas comerciales de los productos y servicios que ofrecemos.

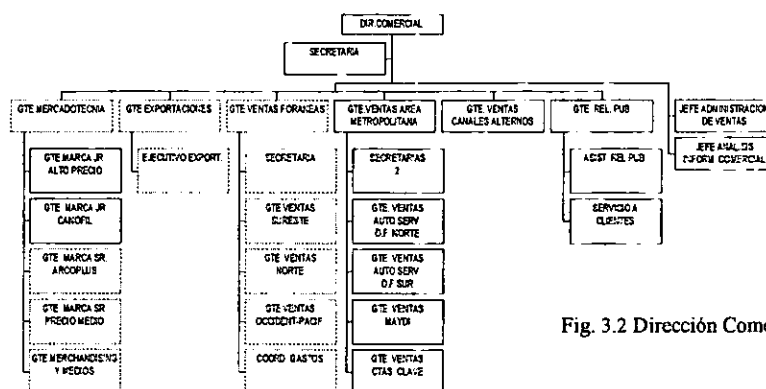


Fig. 3.2 Dirección Comercial

### La Dirección de Operaciones está encargada de:

- Identificar y desarrollar permanentemente acciones que aumenten la utilidad de los productos de la empresa a través de la reducción de degradación y desperdicio.
- Reducir costos operativos y de utilización de insumos
- Determinar las necesidades de innovaciones tecnológicas para estar en vanguardia y ser competitivos a nivel internacional.

- Desarrollar la competitividad interna para eliminar la subutilización y subadministración de los recursos asignados.
- Cumplir con oportunidad los programas de producción basados en los pronósticos de venta
- Mantener y Superar los índices de calidad establecidos para todos los procesos de manufactura

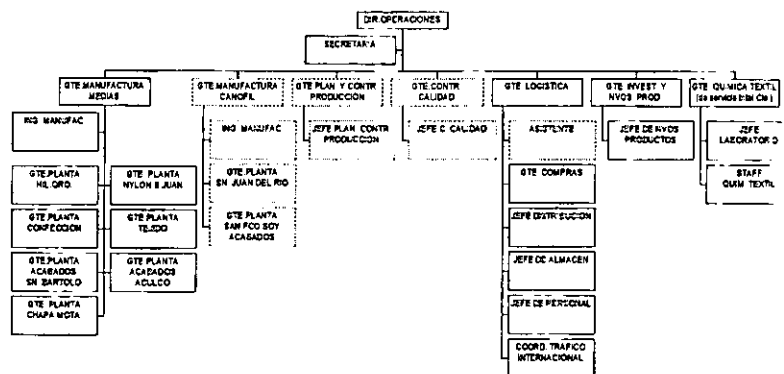


Fig. 3.3 Dirección de Operaciones

#### La Dirección de Finanzas está encargada de:

- Realizar de manera integral la administración financiera de la empresa.
- Efectuar revisiones a las operaciones y registros de los distintos departamentos de la organización, así como recomendar medidas preventivas y correctivas al respecto.
- Proponer alternativas para la adaptación, adquisición y administración del inmueble, equipo y material de oficina necesario para el desarrollo de las funciones que desempeñan las áreas de la empresa.
- Realizar gestiones de recuperación de la cartera de clientes, así como registrar oportunamente las operaciones generadas durante el día.
- Proponer estrategias financieras, que mantengan convenientemente invertidos los recursos de la empresa.

- Supervisar las operaciones contables de la empresa así como consolidar la información contable de las operaciones diarias.

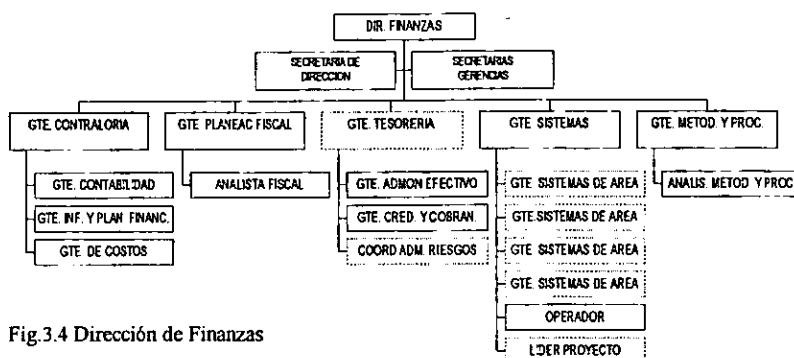


Fig.3.4 Dirección de Finanzas

#### La Dirección de Recursos Humanos está encargada de:

- Asegurar el personal idóneo y mejor calificado, mediante el reclutamiento y establecimiento de lineamientos y directrices que regulen el proceso de contratación.
- Asegurar la equidad interna y la competitividad externa en la estructura de sueldos y retribuciones al personal, a través del establecimiento de sistemas adecuados de análisis y valuación de puestos, así como de encuestas de mercado; asimismo promover el otorgamiento de incentivos.
- Dirigir y coordinar las Relaciones Laborales, analizar y dar soluciones a los conflictos que en materia laboral se presenten, en apego a la legislación laboral, así como las Condiciones Generales de Trabajo.
- Buscar el máximo aprovechamiento de los beneficios económico-sociales establecidos para el personal (prestaciones, capacitación) atendiendo a las condiciones presupuestales.
- Establecer y mantener programas de seguridad e higiene en todas las instalaciones de la empresa, salvaguardando así la integridad física de los empleados y del inmueble.

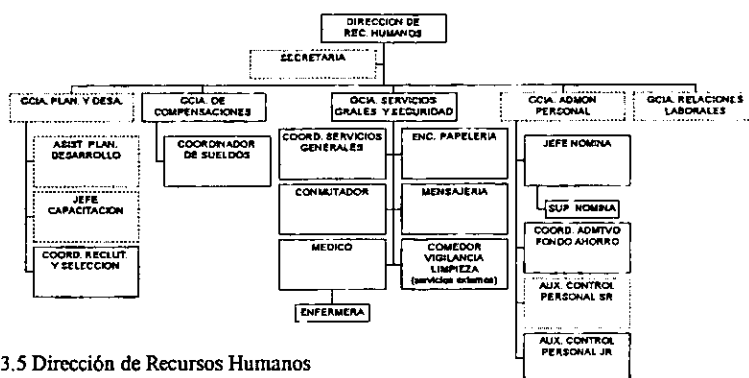


Fig.3.5 Dirección de Recursos Humanos

De esta forma las cuatro direcciones integran y coordinan sus esfuerzos para generar más y mejores resultados traducidos en productos y servicios, que mantengan un alto nivel de competitividad que les permita permanecer y ampliar el mercado.

### 3.5 La Dirección de Operaciones como área de intervención

Al decidirse no realizar la venta de la empresa, esto sugería además de la implantación de diversas estrategias, como la adquisición de nuevas tecnologías de trabajo, planes de venta y producción, una reestructuración total de la empresa, que se esperaba permitiera mantener e incrementar su competitividad en el mercado.

Por lo tanto se hizo un análisis de las áreas o departamentos en donde era prioritario realizar algunos cambios y poner a la cabeza al personal con mayor potencial y habilidades y desarrollar sus áreas de oportunidad.

Fue así como se decidió empezar con la Dirección de Operaciones, pues se consideró como de primer impacto ya que todas las plantas de manufactura dependían de ella, englobando un total de casi 2800 empleados.

La Dirección de Operaciones, está integrada por 7 gerencias de primer nivel, Gcia de Planeación y Control de la Producción, Gcia. de Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos, Gcia. de Control de Calidad, Gcia. de Logística, Gcia. de Química Textil, Gcia. de Manufactura Medias y Gcia, de Manufactura Calcetería, éstas últimas están integradas por 7 y 2 gerencias de planta de segundo nivel respectivamente (ver fig. 3.6 y 3.7).

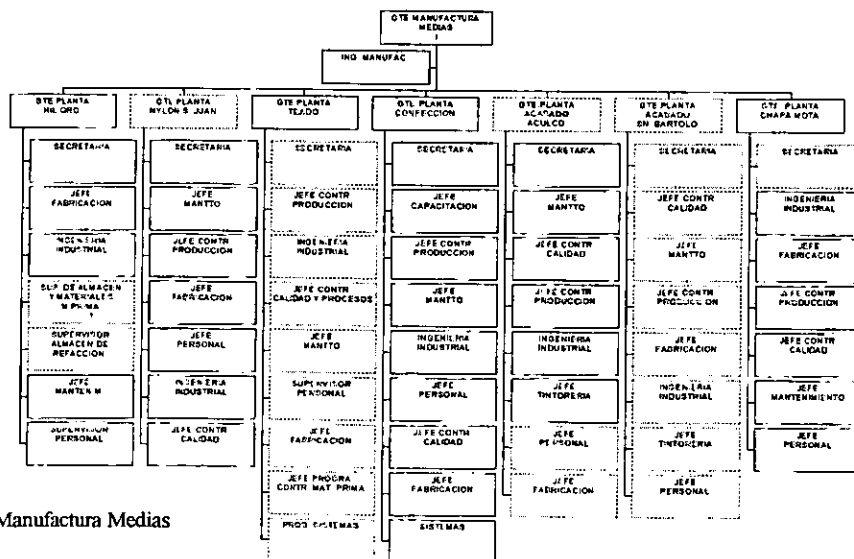


Fig.3.6 Manufactura Medias



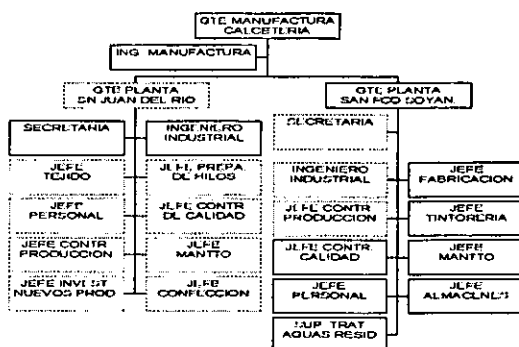


Fig.3.7 Manufactura Calcetería

Cada una de las gerencias de planta están integradas por diferentes jefaturas dependiendo de los procesos que se realicen en dicha planta

Dentro de los procesos de manufactura de medias y calcetines que se realizan se encuentran:

1. *Texturizado y entorchado de hilo.*

2. *Tejido.* Consiste en obtener un tubo o pierna de la máquina como producto final de este subproceso

3. *Confección.* Los tubos una vez tejidos y vaporizados pasan a la confección la cual consta de tres operaciones las cuales son:

- *Cerrado de punta.* Aquí el tubo es confeccionado en la punta dejando de ser tubo
- *Unido de tubos.* Consta de la unión de dos tubos por medio de la confección entre ambos
- *Confección de parche.* Consta de coser un parche en medio de los tubos unidos

4. *Acabado.* Una vez terminada la confección del producto, este se envía a las plantas de acabado donde se realizan las siguientes operaciones:

- *Teñido.* Aquí se transforma el producto crudo a un producto de color, en cual variará dependiendo de las especificaciones del estilo del producto

- *Planchado*. Una vez teñido el producto se pasa por una máquina para eliminar las arrugas por medio de calor o vapor según sea la especificación del producto
- *Hormado*. Consiste en darle al producto la forma anatómica de una pierna
- *Inspecto-empaque*. Consiste en la inspección al 100% de la producción al mismo tiempo de ser empacada. Esta operación puede ser realizada manualmente o en máquinas semiautomáticas

Con el fin de optimizar y darle seguimiento a estos procesos las actividades realizadas en cada una de las plantas están divididas por jefaturas, así tenemos jefaturas de:

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| • Fabricación              | • Ingeniería Industrial       |
| • Control de la Producción | • Tintorería                  |
| • Control de Calidad       | • Desarrollo Nuevos Productos |
| • Mantenimiento            | • Almacén                     |
| • Programación             | • Capacitación                |

De cada Jefatura sobrevienen en cascada diversos puestos:

- |                        |                |
|------------------------|----------------|
| • Supervisores de área | • Auditores    |
| • Inspectores          | • Entrenadores |
| • Operarios            |                |

Como mencionamos al inicio del capítulo, las plantas están ubicadas en distintos municipios del Estado de México, Hidalgo y Querétaro, las cuales son la principal o única fuente de trabajo para las personas de dichas poblaciones. En plantas como la de San Juan del Río o San Francisco, el personal de Jefatura no cuenta con estudios universitarios, pues es gente que se ha formado directamente en la operación, en contraste con el personal de Naucalpan o Tepeji, en donde las jefaturas cuentan en su mayoría con carrera profesional.

Cabe mencionar que la intervención que se realizó en el área de Operaciones sólo llegó a nivel de los gerentes de manufactura y de planta así como a las diversas Jefaturas, pues eran los considerados de prioridad en ese momento.

En la actualidad se está trabajando en diversos programas dirigidos al personal de confianza y sindicalizado no contemplado en dicha intervención.

Finalmente, es importante aclarar que la reestructuración de la empresa continúa hasta el momento y que ha alcanzado a las demás direcciones, sin embargo sólo se reportarán las actividades del periodo de diagnóstico para el rediseño organizacional en las plantas de manufactura.

## **CAPITULO IV.**

### **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES PARA EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL: INVENTARIO DE TALENTO HUMANO**

#### **4.1 Introducción**

Una de las estrategias más importantes de las empresas para alcanzar la competitividad en el mercado actual, resulta ser *el desarrollo del capital intelectual de su personal*, el cual se logra de inicio, a través de la evaluación de su potencial y de su desempeño. Dicha evaluación da las bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

Esta correcta adecuación hombre-puesto permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad.<sup>1</sup>

*El inventario de Talento Humano*, motivo de este reporte fue creado como un instrumento para recopilar información suficiente que permitiera generar cambios dentro de la estructura de la empresa, y así adaptarnos a los cambios que imperan en nuestro ambiente de tarea, adquisición de nuevas tecnologías, competencia global etc. La necesidad de crearlo, surgió a partir del interés de la Dirección de Operaciones de realizar cambios estratégicos en puestos, niveles de puestos, transferencias de planta, etc., **que permitieran eficientar el funcionamiento del área en cuanto a Recurso Humano se refiere, utilizar el potencial y habilidades del personal de medio y alto mando, así como desarrollar y orientar sus carreras dentro de Cannon.**

Se pensó entonces en crear un instrumento que nos brindara información sobre habilidades, personalidad, intereses así como capacidad de adaptación; al presentarse de inmediato el problema

---

<sup>1</sup> Slicco A (1994) *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Lmusca, pp 66-72

de no encontrar una sola prueba que permitiera obtener toda la información, se consideró crear una batería como instrumento que nos proporcionara la información que requeríamos.

Se buscaron y analizaron diversas pruebas que contemplaban los puntos que necesitábamos algunas eran pruebas que se habían venido utilizando en la empresa dentro de los procesos de selección y promoción de personal y otras se escogieron por su facilidad de aplicación, y afinidad de sus objetivos a nuestras necesidades.

Finalmente se decidió utilizar una prueba de inteligencia (WAIS), una proyectiva (Dibujo de la figura Humana), una de intereses profesionales (IPP), una que incluía habilidades de liderazgo, adaptación y estilo de trabajo (PAPI).

## **4.2 Método**

### **4.2.1 Objetivo**

Su principal objetivo fue el de Identificar el Potencial Intelectual, las Aptitudes, Habilidades, áreas fuertes y de Oportunidad, del personal que ocupaba puestos de Ingeniería, Jefatura y Gerencia en las plantas de manufactura de la empresa, con el fin de establecer un Inventario cuya información fuera suficiente y confiable, para la reestructuración del área.

### **4.2.2 Finalidad**

Se esperaba que el inventario proporcionara de manera detallada las características personales, los intereses profesionales y la afinidad al puesto que desempeña cada colaborador, con el fin de:

- *Realizar movimientos horizontales y verticales* que eficientaran la estructura de la organización.
- *Contar con el perfil* de las personas que ocupaban los puestos ya mencionados, identificando sus áreas fuertes y de oportunidad.
- *Identificar los perfiles ideales* para cobertura de puestos vacantes dentro del área de operaciones.

- *Establecer Plan de Vida y Carrera* con el personal de puestos clave cuyo potencial de desarrollo sea acorde con las necesidades de la empresa.
- *Crear programas específicos de capacitación y desarrollo* para este personal basados en el desarrollo de sus áreas de oportunidad y orientados a los objetivos de la empresa.
- *Contar con la información de todo el personal evaluado* en un documento que permitiera establecer comparaciones de manera rápida en cuanto a sus áreas más desarrolladas, áreas de oportunidad o características especiales de acuerdo a la necesidad que se desee cubrir.

#### 4.2.3 Aplicación

Participaron en el proyecto un total de 69 personas a las cuales se les entrevistó individualmente y se les aplicó una batería formada con las pruebas antes mencionadas, los participantes ocupaban diversos puestos todos de mandos medios: Ingenieros Industriales, Jefes de Fabricación, de Control de la Producción, de Calidad, de Tintorería, Almacén, de Nuevos Productos etc., así como los Gerentes de cada planta. (figura 4.1).

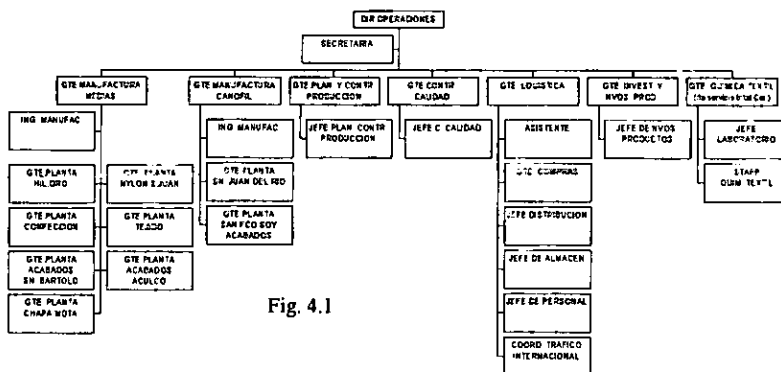


Fig. 4.1

Para la aplicación de la batería se crearon 7 grupos formados por personas del mismo puesto, se les evaluó en el lugar y horarios asignados sin contratiempo, un grupo por semana.

- Grupo 1. Ingenieros Industriales (17 personas)                      Grupo 6. Jefes de Tintorería y Jefaturas  
 Grupo 2. Jefes de Mantenimiento (9 personas)                      únicas (3 tintorería, 7 únicas)  
 Grupo 3. Jefes de Control de la Producción (7 personas)            Grupo 7. Gerentes (9 personas)  
 Grupo 4. Jefes de Control de Calidad (8 personas)  
 Grupo 5. Jefes de Fabricación (9 personas)

La batería se diseñó para evaluar algunas de las habilidades gerenciales y de supervisión que complementaban los perfiles de puesto, pues se necesitaba que el personal de medio y alto mando contara con ellas, para poder hacerle frente a los diversos cambios que se estaban presentando y de esta manera se generara un impacto a corto y mediano plazo en el negocio.

Dentro de las Habilidades que se evaluaron se encuentran:

- 1. Inteligencia.** Capacidad para actuar de manera propositiva, pensando de modo racional y abstracto e interactuando de manera efectiva con el medio ambiente.
- 2. Comprensión.** Capacidad de juicio para entender y responder a situaciones reales, aprovechando las experiencias previas.
- 3. Planeación y organización.** Habilidad para decidir de antemano qué se hará y de qué manera, ante cierta situación con el fin de lograr objetivos; implica rapidez en la búsqueda de soluciones y visión para clasificar y encontrar diferencias en materiales de trabajo.
- 4. Solución de problemas.** Capacidad para identificar y seleccionar un curso de acción ante una situación concreta, implica agilidad en la elección de alternativas con creatividad e iniciativa.
- 5. Liderazgo.** Habilidad para dirigir e influir en un grupo con el fin de obtener las metas propuestas, movilizándolo y manteniéndolo unido.
- 6. Delegación.** Habilidad para asignar autoridad y responsabilidad formal a los subordinados para la realización de actividades específicas.
- 7. Supervisión.** Habilidad para dirigir las actividades de sus empleados inmediatos y asegurar el logro de objetivos.

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>8. Trabajo en equipo.</b>        | Habilidad para actuar en conjunto con otras personas con el fin de alcanzar una meta común; implica el desarrollo de actividades interdependientes, cooperación dispuesta y sentimiento de pertenencia. |
| <b>9. Toma de decisiones.</b>       | Habilidad para elegir entre dos o más alternativas dadas en una situación, rápida y eficazmente.  |
| <b>10. Negociación</b>              | Habilidad para establecer acuerdos y obtener lo que se propone a través del adecuado manejo de relaciones interpersonales.  |
| <b>11. Socialización.</b>           | Habilidad para adaptarse al contexto en el que se desenvuelve y relacionarse con otras personas.  |
| <b>12. Dinamismo (empuje).</b>      | Capacidad de actuar y lograr resultados, superando retos, mostrando iniciativa, gran movilidad y flexibilidad.  |
| <b>13. Tolerancia a la presión.</b> | Capacidad para realizar eficientemente actividades y/o tareas aún bajo presión de tiempo y/o espacio (física y psicológica).  |
| <b>14. Comunicación oral.</b>       | Habilidad para transmitir juicios e ideas de forma oral (juntas, conferencias, charlas comunes, etc.)   |
| <b>15. Comunicación escrita.</b>    | Habilidad para transmitir ideas y pensamientos de forma escrita (memoranda, cartas, tableros, etc.)   |
| <b>26. Interés profesional.</b>     | Inclinación o preferencia por alguna actividad y/o función en un determinado campo de trabajo   |

Dichas habilidades se evaluaron a partir de los datos obtenidos en la entrevista individual, y de la interpretación de los indicadores arrojados en la batería psicométrica.

#### **4.2.4 Descripción de la batería**

Las pruebas psicométricas usualmente se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano sometido a examen bajo condiciones controladas, verificando la aptitud para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Chiavenato I (1994). *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Mc Graw Hill, pp 205-208



Asimismo son una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento; en general, se refieren a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, que incluyen la determinación del "cuánto", es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

El término prueba se define como: cualquier medida de desempeño o lápiz-papel, utilizada como base en la decisión de emplear a un aspirante,<sup>3</sup> estas pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa etc., destreza y coordinación, intereses ocupacionales o actitudes.

Las pruebas son mayormente utilizadas para la selección de personal, sin embargo son de gran ayuda para detectar necesidades individuales de capacitación, en casos donde exista la posibilidad de promoción vertical u horizontal para descubrir y verificar capacidades y aptitudes.

Las pruebas que se utilizaron para formar la batería de evaluación del Inventario de Talento Humano se describen brevemente a continuación:

#### ❖ WAIS

La escala original "Wechsler Bellevue" fue construida y desarrollada por David Wechsler en 1939, en el curso de su trabajo en el departamento de Psiquiatría del Hospital de Bellevue en Nueva York. Se diseñó para evaluar los procesos intelectuales de los adolescentes y adultos.

El WAIS es una extensión de la antigua versión del Wechsler-Bellevue, con nuevos elementos para aumentar su fiabilidad. Después de cinco años de aplicaciones, el WAIS pasó a ser uno de los instrumentos psicométricos más frecuentemente utilizados entre los 60's y los 70's.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ibidem p 209

<sup>4</sup> Zimmerman, Woo-Sam (1986) Interpretación Clínica Escala de Wechsler para adultos, España, Tea Ediciones pp 15-17

Dicha prueba a menudo es utilizada para evaluar la capacidad intelectual con fines educativos, vocacionales o de orientación, y se considera ideal para comenzar la mayoría de las baterías de pruebas.

El WAIS tiene dos partes fundamentales, las cuales miden el Coeficiente Intelectual (CI) Verbal y el manipulativo, a través de diferentes escalas.

La fiabilidad que presenta el Manual del WAIS se obtuvo mediante el procedimiento de las "dos mitades"<sup>5</sup> en tres grupos de edades; así mismo en los estudios de validación de la prueba, se utilizaron tres criterios independientes: la evaluación dada por una selección de jueces, el grado de ajuste a las curvas normales de crecimiento, y una comparación entre las medidas de la escala y otras evaluaciones independientes.<sup>6</sup>

☺ Del WAIS se obtuvieron indicadores que nos permitieron evaluar: Inteligencia, comprensión de conceptos, planeación y organización, así como solución de problemas.

#### ❖ PAPI

El Inventario de percepción y preferencias (PAPI) fue desarrollado por el Dr. Max Kostick en los años 60's como una respuesta a las compañías Estadounidenses para las cuales hacía trabajo de consultoría.

El PAPI es un instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos utilizándolo para cuatro fines distintos: desarrollo de personal, consultoría, compatibilidad de puestos y reclutamiento y selección. Dicha prueba proporciona información sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño de las personas en el trabajo. Ayuda a identificar el estilo de dirección de cada persona, a identificar sus áreas de oportunidad y a establecer una base para su desarrollo.

Se ha utilizado desde entonces en muchas industrias estadounidenses, como la Honeywell Western Electric y la New York Telephone Co. en áreas de planeación de carrera y efectividad en el trabajo.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Para una descripción de dicho método, consultar Interpretación Clínica de la Escala de Wechsler para Adultos de Zimmerman y Woo-Sam (1986) Interpretación Clínica Escala de Wechsler para adultos, España, Tea Ediciones.

<sup>6</sup> Zimmerman y Woo-Sam. op. cit., p 32-33

<sup>7</sup> Kostick M (1980) Inventario de Percepción y preferencias como una herramienta para el desarrollo profesional ,Compilación Facultad de Psicología, México, UNAM, pp 3-11

☺ El PAPI nos proporcionó datos suficientes para evaluar habilidades de Liderazgo, delegación y supervisión, así como trabajo en equipo y negociación.

#### ❖ IPP

El inventario de Preferencias profesionales (IPP) fue desarrollado por la Psic. Ma. Victoria de la Cruz López en 1992 con el propósito de ayudar a los estudiantes a elegir, entre diversas profesiones y actividades que les puedan proporcionar mayor satisfacción en el trabajo. También se puede aplicar adultos en situaciones laborales, pues la información que proporciona resulta útil para establecer planes de desarrollo y decidir transferencias de personal etc.<sup>8</sup> Para que la aplicación del inventario sea realmente efectiva es preciso que los individuos tengan una información suficiente al realizar su elección entre las opciones que se les presentan.

La fiabilidad de la prueba se obtuvo a través del método de las dos mitades calculándose para cada una de las variables (17 en total); así mismo presenta una buena validez ya que todos los elementos se relacionan fácilmente y están orientados hacia el objetivo que pretende.<sup>9</sup>

#### ❖ FIGURA HUMANA MACHOVER

EL DAP por sus siglas en inglés (Draw a person test) fue utilizado por primera vez por Machover en 1949, consiste en pedirle al examinado que dibuje a una persona, y cuando termina el dibujo se le pide que dibuje a una persona del sexo opuesto. El dibujo es seguido por una serie de preguntas para obtener información específica sobre edad, escolaridad, ocupación y otros hechos asociados a los personajes dibujados. La indagación puede incluir la petición de que construya una historia acerca de cada personaje.

Su interpretación es en esencia cualitativa haciendo referencia a los miles de dibujos examinados en el contexto clínico basándose sobre todo en el psicoanálisis. Han surgido muchas variantes de la prueba de diversos autores y la mayoría de sus interpretaciones se basan en la teoría psicoanalítica.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> De la Cruz M (1993) IPP Test de Intereses profesionales, España, Tea ediciones, pp 7-10

<sup>9</sup> Ibidem , p 11.

<sup>10</sup> Anastasi A , Urbina S (1998) Test Psicológicos, México, Prentice Hall, pp 429-430

- ☺ El Machover nos permitió determinar aspectos como dinamismo, socialización, comunicación oral y escrita, datos que se complementaron con la información obtenida en la entrevista.

#### 4.2.5 Resultados

Los resultados de la evaluación se presentaron en 5 rubros distintos:

1. Tabla individual por participante
2. Tabla comparativa por grupo evaluado
3. Gráfica de intereses por grupo
4. Gráfica comparativa: Perfil de puesto vs perfil promedio del grupo
5. Descripción cualitativa por grupo

\*Se muestran los formatos utilizados, anexos 1,2,3,4,5

Todas las capacidades evaluadas se calificaron basándose en los siguientes niveles:

Excelente	Alto	Arriba promedio	Promedio	Abajo promedio	Bajo	Deficiente
7	6	5	4	3	2	1

Las cuales se determinaron por decisión unánime a partir de la unificación de los niveles de las distintas pruebas realizándose algunas adaptaciones en la calificación e interpretación de dichas pruebas.

Los resultados se reportan de manera integrada y no de manera individual para cada prueba, es importante mencionar que dichos resultados siempre se discutieron dentro del grupo de trabajo formado por integrantes del la Gerencia de Planeación y Desarrollo de recursos Humanos, a decir el Jefe de Capacitación, el Asistente de Planeación y un Becario, todo esto con el fin de que no se perdiera la objetividad requerida.

#### **4.2.6 Descripción de los resultados**

Se revisaron las descripciones de cada puesto en conjunto con el personal que los ocupaba, así como con sus jefes inmediatos, lo cual permitió que se crearan los perfiles de puesto, contra los cuales se compararon los promedios de los resultados de cada grupo. Es importante aclarar que todos los puestos ya contaban con una descripción específica en cuanto a funciones y responsabilidades de cada uno, el perfil de puesto se definió en base a características de personalidad, actitudes y habilidades con la que debería de contar la persona para desempeñarse en dicho puesto; para lograr esta definición se realizaron entrevistas con varios ocupantes de los diversos puestos y algunas observaciones directas en la operación.

Una vez obtenidos los perfiles por puesto y comparados contra los promedios grupales se realizó un análisis cualitativo por grupo, obteniendo:

- Fortalezas (o áreas fuertes), consideradas como áreas con un óptimo o muy alto nivel de desempeño.
- Áreas de Oportunidad, consideradas como áreas que todavía necesitan desarrollarse para alcanzar su nivel óptimo.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

##### **Grupo 1 Ingenieros Industriales**

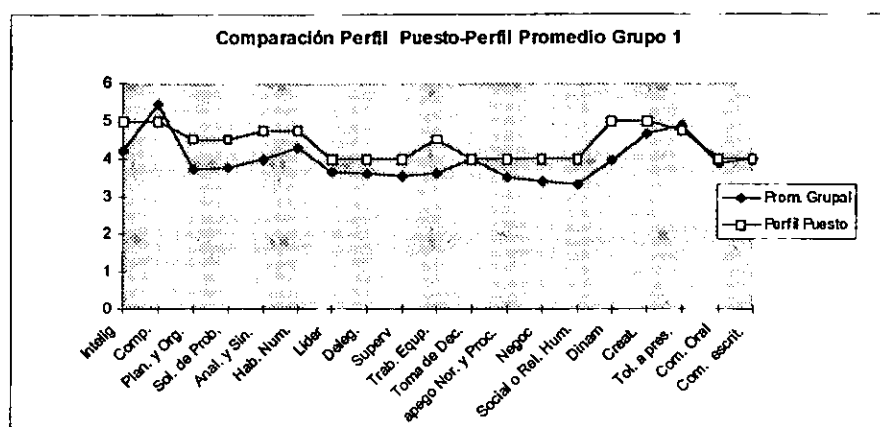
Sus coeficientes intelectuales oscilan del promedio hacia arriba, salvo una persona, que se ubica por debajo del mismo. Todos los participantes de este grupo cuentan con estudios universitarios.

La mayoría de los integrantes poseen muy buena capacidad para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica y para abstraer información relevante de material escrito. Cabe destacar que el nivel mostrado rebasa las expectativas para el perfil del puesto que ocupan, asimismo presentan adecuada capacidad para planear, establecer prioridades y organizar sus actividades.

En general, el grupo muestra buena capacidad para encontrar alternativas de solución a problemas cotidianos, aunque denotan dificultades para analizar planteamientos o sucesos complejos y llegar a conclusiones objetivas.

La mayoría de los integrantes cuentan con un elevado nivel de creatividad, lo cual facilitará la aportación de ideas o la implantación de nuevos sistemas, al adquirir nuevas tecnologías.

Para finalizar, sus intereses profesionales se orientan principalmente hacia las áreas Científico-Técnicas y Económico-Empresarial, lo cual nos indica que existe afinidad con las actividades que actualmente desempeñan.



Gráfica 4.1

La gráfica 4.1 nos muestra que el promedio del grupo está ligeramente por debajo del perfil del puesto, lo cual puede modificarse apoyando sus áreas de oportunidad.

#### Fortalezas

- ◊ Capacidad de comprensión
- ◊ Toma de decisiones
- ◊ Tolerancia a presión

#### Áreas de Oportunidad

- ◊ Capacidad de análisis y síntesis
- ◊ Habilidad numérica
- ◊ Habilidad para delegar
- ◊ Habilidad para supervisar
- ◊ Habilidad para relacionarse, negociar y

trabajar en equipo.

- ◊ Apego a normas y procedimientos
- ◊ Dinamismo
- ◊ Comunicación oral y escrita

## **Grupo 2 Jefes de Mantenimiento**

Sus coeficientes intelectuales se encuentran dentro del promedio, excepto una persona que se ubica por debajo del mismo. La escolaridad de los integrantes de este grupo es de bachillerato o nivel técnico. Existe una persona con carrera universitaria y uno con Secundaria.

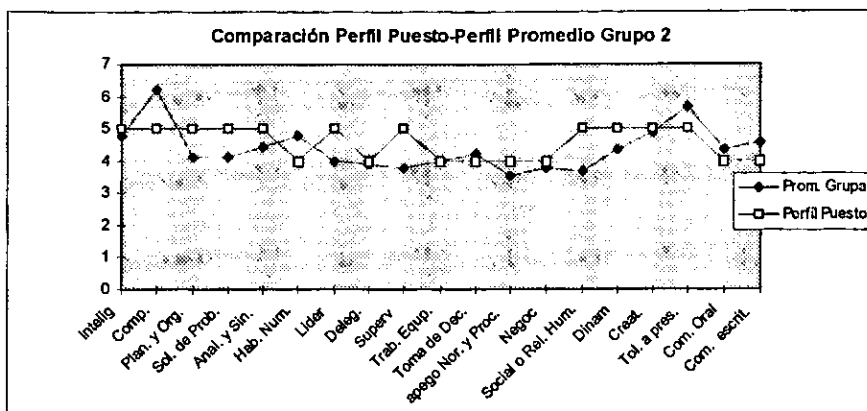
La mayoría de los integrantes poseen buena capacidad para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica y para abstraer información relevante de su entorno asimismo, presentan adecuada capacidad para planear, establecer prioridades y organizar sus actividades, incluso se advierte que la han desarrollado más allá de lo esperado dentro del perfil de puesto.

En general, el grupo muestra buena capacidad para encontrar alternativas de solución a problemas cotidianos y de relativa complejidad en su ámbito de labores; sin embargo se denotan dificultades para analizar planteamientos o sucesos complejos y llegar a conclusiones objetivas.

Los resultados indican un buen nivel de creatividad en la mayoría de los integrantes de este grupo, lo cual les permite encontrar alternativas para realizar arreglos o reparaciones

En cuanto a comunicación oral y escrita encontramos un nivel ligeramente por debajo para lo requerido para su función, que puede explicarse por el nivel cultural con que cuentan.

Por último se destacan sus intereses profesionales enfocados principalmente hacia las áreas Mecánico-Manual y Agropecuario, la primera confirma que existe afinidad con las actividades que actualmente desempeñan.



Gráfica 4.2

La gráfica 4.2 nos muestra que el promedio del grupo está ligeramente por debajo del perfil requerido, sin embargo hay algunos picos al mismo nivel y algunos incluso sobresalientes, lo cual servirá para apoyar sus áreas de oportunidad.

#### Fortalezas

- ◊ Capacidad de comprensión
- ◊ Trabajo en equipo
- ◊ Toma de decisiones
- ◊ Habilidad numérica
- ◊ Tolerancia a presión
- ◊ Comunicación oral y escrita

#### Áreas de Oportunidad

- ◊ Habilidad de liderazgo, negociación y relaciones humanas
- ◊ Habilidad para delegar
- ◊ Habilidad para supervisar
- ◊ Dinamismo

### Grupo 3 Jefes de Control de la Producción

Sus coeficientes intelectuales están ubicados del promedio hacia arriba. Todos los participantes de este grupo cuentan con estudios universitarios a excepción de una persona que únicamente estudió el nivel medio básico.



La mayoría de los participantes posee buena capacidad para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica y para abstraer información del medio circundante. Es importante señalar que en este aspecto sobrepasan las expectativas para el perfil del puesto que ocupan.

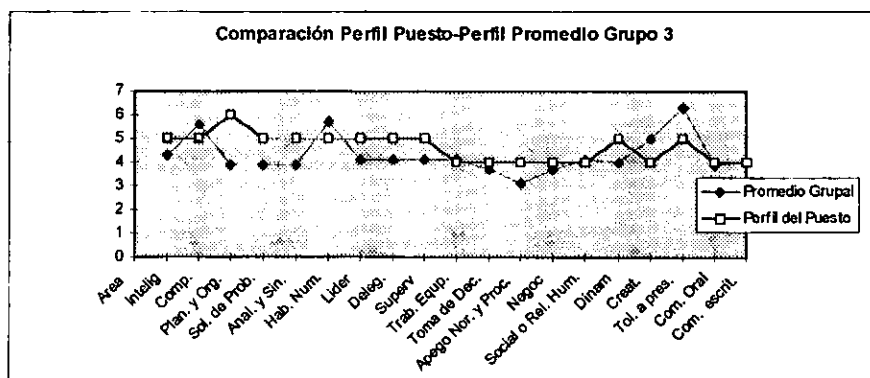
En cuanto a Planeación y organización están dentro del promedio, sin embargo por la función que desempeñan esto no es suficiente; ya que se requiere mayor capacidad y establecimiento de prioridades.

En general, el grupo muestra buena capacidad para encontrar alternativas de solución a problemas cotidianos, sin embargo, esto disminuye a medida que la situación eleva su complejidad. Asimismo denotan dificultades para analizar planteamientos o sucesos complejos y llegar a conclusiones objetivas.

Su habilidad numérica, se encuentra por encima del promedio, es decir, puede establecer cálculos y trabajar con símbolos de manera rápida y efectiva, lo cual es un requisito importante para su puesto.

En general cuentan con un elevado nivel de creatividad lo cual facilitará la aportación de ideas o la implantación de nuevos sistemas de trabajo.

Sus intereses se orientan hacia profesiones y actividades de las áreas Científico-Técnico y Económico-Empresarial, lo cual nos habla de la compatibilidad con el puesto que ocupan.



Gráfica 4.3

La gráfica 4.3 nos muestra algunos puntos sobresalientes del promedio del grupo sobre el perfil de puesto, sin embargo se encuentra por debajo.

Fortalezas	Áreas de oportunidad
◊ Capacidad de Comprensión	◊ Planeación y organización
◊ Habilidad numérica	◊ Análisis y síntesis
◊ Trabajo en equipo	◊ Liderazgo, delegación y supervisión
◊ Sociabilidad	◊ Dinamismo
◊ Tolerancia a la presión	
◊ Creatividad	

#### **Grupo 4 Jefes de Control de Calidad**

El nivel intelectual de este grupo se encuentra dentro del promedio, pero por debajo del esperado para cubrir el perfil del puesto. La mayoría cuenta con grado universitario, sin embargo existen algunos que sólo cuentan con Secundaria o Primaria, lo cual pudiera dar explicación de porque el promedio grupal baja tanto.

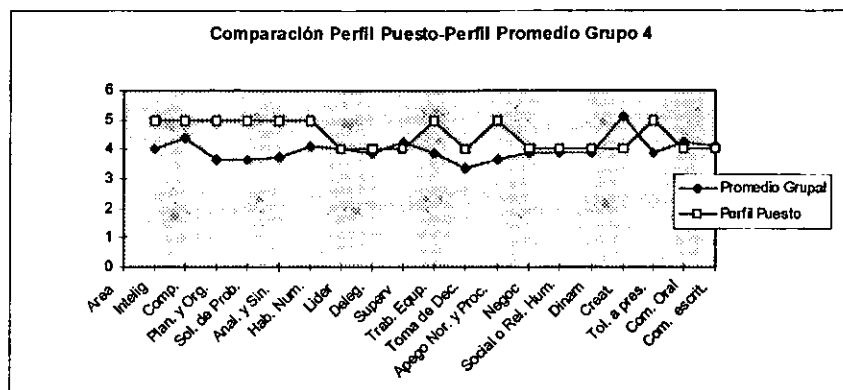
En el nivel de comprensión los puntajes son muy dispersos, debido a lo cual, el promedio grupal se aleja del nivel planteado para cubrir el perfil del puesto.

En términos generales, podemos decir que presentan un adecuado nivel de planeación y organización, pero conforme se incrementa el grado de complejidad, pueden presentar algunos problemas para establecer prioridades, clasificar tareas y objetos así como elaborar planes.

El grupo muestra buena capacidad para encontrar alternativas de solución a problemas cotidianos, y como en el caso anterior, esto disminuye a medida que la situación eleva la dificultad.

Los resultados indican un buen potencial de creatividad en la mayoría de los integrantes de este grupo, de hecho corresponden al deseado para ocupar esta posición.

Su orientación laboral tiende a las áreas Científico-Técnico y Agropecuario, en segundo término encontramos el Económico-Empresarial.



Gráfica 4.4

La gráfica 4.4 nos indica que el promedio del grupo se encuentra por debajo del perfil requerido, lo cual puede modificarse apoyando sus áreas de oportunidad.

#### Fortalezas

- ◊ Creatividad
- ◊ Liderazgo y supervisión
- ◊ Comunicación oral y escrita

#### Áreas de Oportunidad

- ◊ Comprensión
- ◊ Planeación y organización
- ◊ Análisis y síntesis
- ◊ Tolerancia a la presión
- ◊ Toma de decisiones
- ◊ Solución de problemas
- ◊ Apego a normas y procedimiento
- ◊ Dinamismo

## Grupo 5 Jefes de Fabricación

Los resultados obtenidos por este grupo se encuentran dentro de promedio, sin embargo, el perfil del puesto exige un nivel más alto.

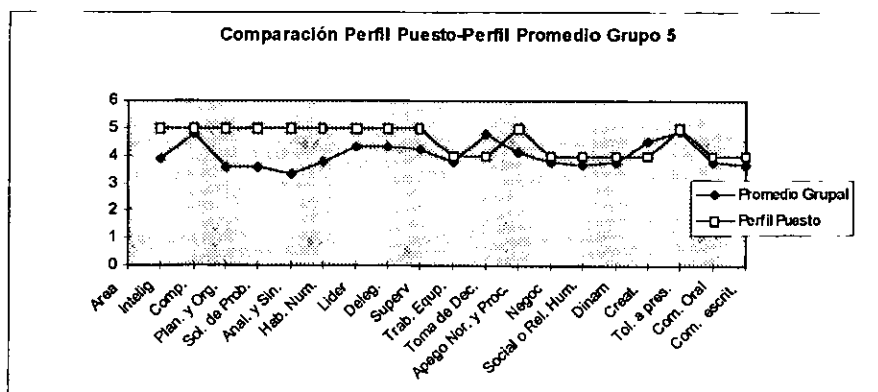
Su escolaridad va de Secundaria a Carrera Universitaria, predominando esta última.

La mayoría de los integrantes muestra una capacidad de comprensión superior al promedio, esto les facilita la asimilación de conceptos y la adecuada interpretación de la realidad.

En cuanto a Planeación y solución de problemas se encuentran por debajo del promedio y por debajo del perfil deseado. Esto quiere decir que tienen algunas dificultades para interpretar situaciones conformadas por varios elementos y llegar a conclusiones integradas de manera rápida. Asimismo, sus soluciones pueden funcionar sólo en un corto plazo, al estar basadas en análisis superficiales.

Su creatividad está desarrollada por encima del grado exigido por el puesto, su aplicación dependerá de la actitud ante los retos y la iniciativa de cada uno.

Su orientación laboral tiende a las áreas Científico-Técnico y Agropecuario, siendo esta última la predilecta, lo cual llama la atención por su escasa afinidad con la actividad que realizan.



Gráfica 4.5

La gráfica 4.5 nos indica que el promedio grupal se encuentra ligeramente por debajo del perfil requerido.

**Fortalezas**

- ◊ Toma de decisiones
- ◊ Creatividad

**Areas de Oportunidad**

- ◊ Capacidad de comprensión
- ◊ Planeación y organización
- ◊ Análisis y síntesis
- ◊ Solución de problemas
- ◊ Habilidad numérica
- ◊ Liderazgo, delegación y supervisión
- ◊ Apego a normas y procedimientos
- ◊ Tolerancia a la presión

**Grupo 6 Jefes de tintorería y Jefaturas Únicas**

\*Es importante mencionar que el perfil utilizado en este grupo, es un perfil genérico de puesto, ya que está integrado por varias jefaturas únicas

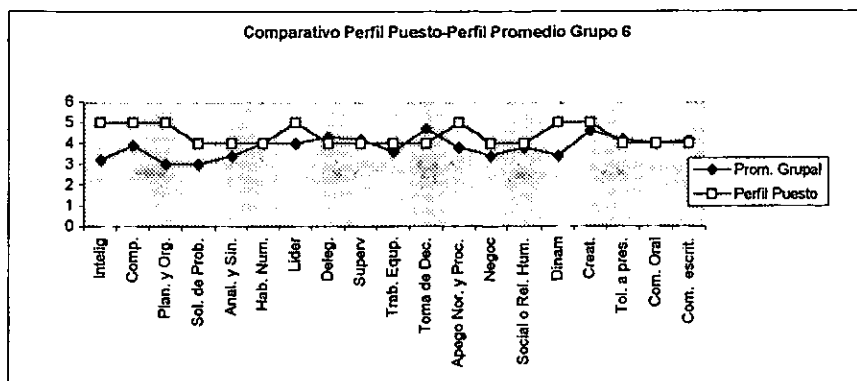
Sus coeficientes intelectuales se encuentran por debajo del promedio y su escolaridad oscila entre primaria y carrera técnica.

En general pueden presentar ciertos problemas para abstraer información del medio circundante y comprender conceptos abstractos, así como para asimilar de manera ágil nuevos conocimientos.

Presentan dificultad para planear, establecer prioridades clasificar y organizar tareas. Pueden mostrar fallas en la atención a detalles, y mostrar un bajo desempeño para encontrar alternativas de solución a problemas de relativa complejidad.

Aunque poseen una adecuada aptitud para utilizar sus ideas y recursos en forma creativa, con frecuencia puede faltarles el impulso para aplicarla en situaciones de reto.

En cuanto a sus intereses laborales, estos se mostraron totalmente distintos unos de otros lo cual imposibilitó hacer una comparación.



Gráfica 4.6

La gráfica 4.6 nos muestra que el promedio grupal coincide en algunos picos con el perfil de puesto, sin embargo se muestra ligeramente por debajo.

#### Fortalezas

- ◊ Delegación y supervisión
- ◊ Toma de decisiones
- ◊ Comunicación oral y escrita

#### Areas de Oportunidad

- ◊ Capacidad de comprensión
- ◊ Planeación y organización
- ◊ Solución de problemas
- ◊ Análisis y síntesis
- ◊ Habilidad de liderazgo, negociación y relaciones humanas
- ◊ Dinamismo e iniciativa
- ◊ Tolerancia a la presión

#### Grupo 7 Gerentes

Los participantes de este grupo presentan un coeficiente intelectual considerado como Promedio Alto. La mayoría de ellos cuentan con estudios universitarios.

En general poseen muy buena capacidad para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica y para abstraer información relevante del medio, de material escrito y comunicaciones verbales. Asimismo, tienen facilidad para el aprendizaje y la asimilación de conceptos.

Aunque presentan adecuada capacidad para planear, establecer prioridades, clasificar y organizar actividades, es necesario incrementarla para ofrecer un desempeño más eficiente y coordinar las tareas del personal que le reporta.

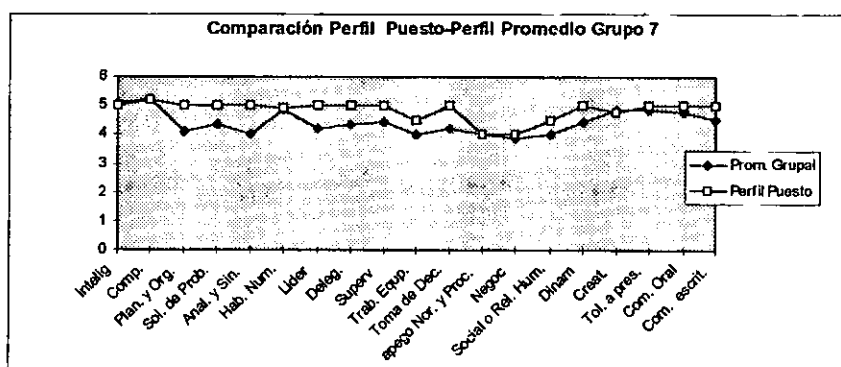
En general, el grupo muestra buena capacidad para encontrar alternativas de solución a problemas cotidianos y con cierto grado de dificultad. Sin embargo, en función del nivel de análisis que poseen, puede suceder que demoren la solución a problemas más complejos.

En cuanto a análisis y síntesis, observamos un rendimiento considerado promedio, lo cual nos indica que en ciertos casos denotan dificultades para analizar los diferentes componentes de planteamientos o sucesos complejos y llegar a conclusiones objetivas.

Su habilidad numérica se encuentra por encima del promedio, por lo que pueden establecer rápida y acertadamente cálculos aritméticos y trabajar con símbolos aún bajo presión de tiempo.

Cuentan con un elevado nivel de creatividad lo cual facilitará la aportación de ideas, la búsqueda de alternativas o la implantación de nuevos sistemas, si muestran la suficiente iniciativa y empuje.

Para finalizar, sus intereses profesionales se orientan principalmente hacia las áreas Científico-Experimental, Económico-Empresarial y Científico-Técnico y Agropecuaria. En su mayoría relacionadas directamente con la actividad que desarrollan.



Gráfica 4 7

La gráfica 4.7 nos muestra el promedio grupal ligeramente por debajo del perfil del puesto lo cual puede modificarse apoyando sus áreas de oportunidad.

Fortalezas	Areas de Oportunidad
◊ Potencial intelectual	◊ Planeación y organización
◊ Capacidad de comprensión	◊ Análisis y síntesis
◊ Apego a normas y procedimientos	◊ Habilidades para delegar y supervisar
◊ Habilidad Numérica	◊ Toma de decisiones
◊ Creatividad	◊ Sociabilidad y negociación

#### 4.2.7 Análisis de Resultados

Un alto porcentaje de los integrantes de los grupos evaluados cuentan con una carrera profesional, en su mayoría son Ingenieros Industriales, químicos o mecánicos, y algunos se encuentran actualmente estudiando maestrías, otro pequeño porcentaje tiene carrera técnica con algunos casos estudiando la licenciatura, y el menor cuenta con secundaria algunos casos de primaria; por lo que se puede decir que el personal de jefaturas de las plantas cuenta con un nivel académico medio-alto, lo cual se ve reflejado en los resultados que se obtuvieron.

En primer lugar, no se encontraron diferencias significativas entre la media y el perfil del puesto de ningún grupo, lo cual nos indica que los individuos que ocupan estos puestos cuentan con el potencial adecuado para cubrir en su totalidad dichos perfiles; con la ayuda de programas específicos de capacitación y desarrollo, que les proporcionen las herramientas y les permitan desarrollar de manera adecuada, todas aquellas habilidades, que resultaron ligeramente por debajo del perfil.

Se encontró también un nivel elevado de creatividad en casi todos los grupos, lo cual resultaba una cualidad muy importante para la empresa debido a la situación por la que estaba atravesando, ya



que se requería de la aportación del máximo de sus ideas para poner en marcha muchos de los proyectos que se tenían en mente en ese momento.

En cuanto a sus intereses profesionales, se encontró en la mayoría de los casos una franca afinidad hacia las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, encontrándose entre las más significativas, las actividades científico-técnicas y las económico-empresariales; así mismo se encontró en casi todos los grupos, una marcada orientación por las actividades agropecuarias, lo cual puede deberse a dos situaciones: en primer lugar, seis de las nueve plantas se encuentran en pequeñas poblaciones, en donde como se mencionó en el capítulo 3, la planta es la principal fuente de trabajo para el pueblo, por lo que la mayoría de los pobladores se dedican a actividades agropecuarias y de ganadería; por otro lado, un buen porcentaje de los Ingenieros Industriales que ocupan los puestos evaluados, provienen de ciudades de provincia, como Morelia, San Juan del Río y Celaya, lo cual podría explicar su orientación hacia el campo.

Es importante mencionar que el grupo 6 de jefes de tintorería y jefaturas únicas, resultó un tanto difícil de comparar; primero, porque se formó un perfil único de puesto para su análisis, es decir, con características que debían cubrir como jefatura, independientemente de su área de trabajo dentro de la planta, además fue el único grupo en donde ningún integrante contaba con carrera profesional, la máxima escolaridad fue de carrera técnica y en su mayoría oscilaban entre primaria y secundaria, todos oriundos de las poblaciones donde se encuentran las plantas, lo cual puede explicar porque fueron los resultados más bajos en comparación con los otros grupos, aún así su media grupal solo estuvo ligeramente por debajo del perfil.

En general los resultados se tomaron como satisfactorios, pues solo se implantaron algunos programas de desarrollo para cubrir las necesidades detectadas y se pudieron realizar todos los movimientos planteados desde el principio

#### **4.2.8 Acciones de Reestructuración**

Una vez terminada la evaluación y entregados los resultados por triplicado a la Dirección de Operaciones, Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General, se procedió a su análisis con el fin de generar el diagnóstico que permitiera tomar acciones en las plantas de manufactura: en concreto promociones, cambios y transferencias. Asimismo se realizaron algunos programas de integración, capacitación y planes de vida y carrera para el personal.

#### **Acciones Generales**

1. Para eficientar el trabajo de las plantas de Tejido y confección ubicadas en Naucalpan, se decidió su integración como una sola planta, lo cual llevó a la unificación de la Gerencia y las Jefaturas de control de la Producción y la de Calidad, poniendo a una sola persona al frente de cada área.
2. Se transfirió a 5 gerentes de planta a otras plantas, con el fin de complementar sus conocimientos sobre los procesos completos y el manejo de otras plantas.
3. Se promovió a 5 Ingenieros Industriales a puestos de mando medio (Jefaturas de área)
4. Planeación de vida y carrera para personal de mando medio (Jefaturas)
5. Implantación con base en las necesidades detectadas de los siguientes programas, en los cuales se incluyó a todos los gerentes y Jefes de área e ingenieros industriales, dependiendo de sus necesidades específicas.
  - A) Supervisión
  - B) Integración Laboral
  - C) Planeación de Proyectos

#### D) Desarrollo Dinámico Empresarial (Liderazgo)

6. Contribución en la creación del Programa Integral de Capacitación a partir de las áreas de oportunidad detectadas.

Lo anterior nos permitió reestructurar las distintas áreas de manera eficiente permaneciendo con las personas idóneas para los distintos puestos y planear cartas de reemplazo en corto y mediano plazo.

Los resultados del Inventario de Talento Humano contribuyeron de manera significativa para la toma de decisiones importantes para el bienestar de la empresa, pues se contó con bases suficientes que permitieron la identificación de elementos con potencial y habilidades que sólo requerían un poco de desarrollo, así como aquellos elementos que se encontraban listos para promoción. Asimismo permitió modificar y actualizar las descripciones y perfiles de puesto del personal que participó.

De esta manera cumplió con los objetivos para los cuales fue creado, además de que sentó bases para la reestructuración de las otras direcciones proporcionando una metodología objetiva para dicho proceso.

## CAPITULO V.

### EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL ¿EGRESADO DE LA ENEPI?

#### 5.1 Currículo de la Carrera de Psicología en la Escuela de Nacional de Estudios Profesionales Iztacala ENEPI

Las ENEP's surgieron como parte de la reforma educativa del periodo de Echeverría, en ellas se buscaba la introducción de nuevas situaciones académico-administrativas que lograran que las currícula fueran más flexible así como buscar la relación entre la teoría y la práctica.<sup>1</sup>

Es así como en diciembre de 1974 por acuerdo del H. Consejo Universitario de la UNAM se aprobó la creación, entre otras, de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEP), institución en donde se estudiarían las carreras de psicología, medicina, biología, odontología y enfermería.<sup>2</sup>

El modelo curricular, científico y profesional de la carrera de Psicología en la ENEPI, no hubiera sido posible sin las experiencias ni programas del departamento de psicología de la Universidad Veracruzana, ubicadas en el periodo de 1965 a 1971.<sup>3</sup>

Se pensó entonces en la posibilidad de elaborar un nuevo modelo científico, educacional y profesional respecto de la psicología, que culminara con todas las experiencias iniciadas en la Universidad veracruzana. En enero de 1975 se ofreció a Emilio Ribes, la coordinación de la carrera de Psicología en la ENEPI, la cual comenzó aplicando el plan de estudios vigente de la Facultad de Psicología aprobado formalmente por el H. Consejo Universitario de la UNAM en 1970.<sup>4</sup>

Al inicio de las actividades en Iztacala, se plantearon una serie de retos cuyas soluciones exigían un conjunto de acciones que culminaron en lo que se conoció como el "Proyecto psicología Iztacala". Entre estos retos se incluían principalmente dos compromisos importantes: Primero la necesidad de plasmar en un currículo académico la identidad profesional y científica que, como problemas venía enfrentando desde hace tiempo el psicólogo y segundo, construir un currículo propio de la disciplina

<sup>1</sup> Bellrán O. (1988). *La Formación Profesional de Psicólogo en la ENEPI*. Tesis de Licenciatura, México, ENEPI, UNAM

<sup>2</sup> Ribes E (1986) *Enseñanza, ejercicio e Investigación de la psicología, un modelo Integral*. México, Trillas, p 120.

<sup>3</sup> *Ibidem.*, p 119

<sup>4</sup> *Ibidem*

teniendo como elementos a aquellos derivados como consecuencia de la definición de dicha identidad.<sup>5</sup>

La psicología venía afrontando serios problemas en cuanto a su definición profesional y científica, problemas que surgieron con el origen de la disciplina, por haberse planteado inicialmente como una rama de la filosofía y más tarde de la medicina. Así, una vez que la psicología logró establecer un objeto de estudio independiente de otras ramas de la ciencia, se sentaron las bases necesarias para su independencia como profesión. Un gran adelanto fue la constitución de psicología como Facultad independiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, y fue hasta la creación de Iztacala que los contenidos de otras disciplinas fueron contemplados definitivamente en forma curricular, como conocimientos adicionales a la profesión, en su carácter interdisciplinario, y no como elementos básicos en la formación integral del psicólogo.<sup>6</sup>

Hubo dos criterios que permitieron la consolidación del currículo Iztacala:

1. La definición de las funciones que un profesional de la disciplina debería ejercer, a fin de contribuir en la solución de problemas en el nivel propio de su ámbito científico.
2. La adopción de contenidos emanados de la psicología para la integración del entrenamiento profesional.

Es así como el modelo educativo de psicología Iztacala contemplaba los contenidos de la carrera a partir de funciones específicas vinculadas a los problemas en los que se tenía incidencia, con ello, se cumplía el primer compromiso, y con la selección de contenidos metodológicamente homogéneos y propios de la disciplina, ordenados y secuenciados de acuerdo con criterios congruentes con la profesión se satisfacía el segundo.<sup>7</sup> Es importante señalar que tanto la definición de las funciones como los contenidos del plan se estructuraron con base en la teoría conductual.

La contribución de psicología Iztacala consistió en diseñar formas de entrenamiento que correspondieran al tipo de habilidades que se deseaban desarrollar, es decir, entrenar al estudiante en la situación misma en la que se desenvolvería, por lo tanto, se implantaron programas de servicio

---

<sup>5</sup> Fernández Gaos C. (1986). Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología un modelo integral, México, Trillas, p. 13.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Ibidem., p. 14

comunitario y social, en los que el estudiante, bajo supervisión, desarrolla aquellas habilidades que formarán parte de su papel profesional.<sup>8</sup>

En la construcción del nuevo modelo de estudios fue necesario especificar las actividades profesionales del psicólogo (definidas a partir de la perspectiva conductual); para determinar las categorías genéricas de dicha actividad profesional, se especificaron cuatro dimensiones básicas de análisis:

1. Los objetivos de la actividad
2. Las áreas generales de la actividad
3. Las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve la actividad
4. El número de personas a las que afecta dicha actividad

Dichas dimensiones se desglosaron de la siguiente manera:

Los objetivos de la actividad profesional del psicólogo son:

- a) rehabilitación      b) desarrollo      c) detección      d) investigación      e) planeación y prevención

Las áreas de problemas contemplaban los siguientes sectores:

- a) salud pública
- b) producción y consumo
- c) instrucción
- d) ecología y vivienda

Las condiciones económicas en que se desenvolvía dicha actividad eran:

- a) urbana desarrollada
- b) urbana marginada
- c) rural desarrollada
- d) rural marginada

Las poblaciones a las que se dirige la acción profesional son:

- a) individuos      b) grupos urbanos      c) grupos institucionales

Dichas actividades profesionales proveen dos dimensiones bien definidas, la primera es la intervención directa del psicólogo en la solución de problemas concretos o en el desarrollo de soluciones nuevas, la segunda es la actividad del psicólogo mediada por paraprofesionales y no profesionales, contemplando éstos últimos la desprofesionalización progresiva del psicólogo como

---

<sup>8</sup> *Ibidem*, p 15

aplicador de soluciones concretas y planteando su actividad fundamental como planeador y creador de tecnología en la prevención eficaz de los problemas conductuales a nivel comunitario.<sup>9</sup>

El nuevo currículo especificaba los objetivos generales del programa de estudios resaltando:

- a) Repertorio de entrada requerido por el programa
- b) Repertorio terminal especificado como habilidades conductuales generales y/o particulares
- c) Repertorios conductuales intermedios requeridos para el logro o cumplimiento de las metas terminales del programa

Así mismo definía las situaciones en las que la actividad profesional se iba a desarrollar, por lo tanto la enseñanza se convertía en aprendizaje vinculado a situaciones, y el laboratorio, las instituciones y la comunidad constituían el escenario normal de la enseñanza.

El proyecto del nuevo plan de estudios creado a partir de una perspectiva totalmente conductual, contempla tres módulos:

- a) teórico-metodológico
- b) experimental
- c) aplicado

El sistema modular garantiza que no puede haber exceso o carencia de información y adiestramiento directo, pues todos los módulos y sus unidades están definidos en forma integral y coordinada con base en los objetivos terminales de la carrera.<sup>10</sup>

"Cada módulo está constituido por unidades que se programan con base en los objetivos intermedios y coordinados por unidades simultáneas de los módulos restantes y que se organizan secuencialmente con otras unidades del mismo u otro módulo"<sup>11</sup>

Cada uno de éstos módulos define objetivos complementarios, actividades diferenciadas, condiciones específicas de aprendizaje y sistemas particulares de evaluación que definen situaciones genéricas de enseñanza.

---

<sup>9</sup> Ribes E., Fernández Gaoz C. (1986) *Enseñanza, ejercicio e Investigación de la psicología un modelo Integral*, México, Trillas, p 120.

<sup>10</sup> *Ibidem*, pp 32-33.

<sup>11</sup> *Ibidem*, pp 29-32.

- ✓ El módulo Teórico-experimental, tiene como objetivo, proporcionar al estudiante toda la información requerida como apoyo a los módulos experimental y aplicado, su contenido está condicionado por el currículo de laboratorio y de actividades aplicadas, dicho módulo incluye: clases, lecturas independientes, tutorías y seminarios.
- ✓ El módulo experimental, incluye un conjunto de actividades de laboratorio que van desde simple observación de conducta animal en una situación libre, hasta el análisis cuantitativo de episodios sociales y verbales con humanos.
- ✓ El módulo aplicado, pretende extender los principios teóricos y las técnicas y procedimientos de laboratorio a las condiciones naturales de trabajo y procedimientos de laboratorio a las condiciones naturales de trabajo. Este módulo cubre dos funciones, por un lado garantiza el adiestramiento básico de los futuros profesionales, como tronco medular de la preparación universitaria y por otro lado permite evaluar la pertinencia de los contenidos de los módulos teórico-metodológico y experimental.

El módulo aplicado condensa los objetivos terminales de la carrera y el resto del currículo (módulo teórico y experimental). Este módulo como situación de aprendizaje, abarca cinco centros de enseñanza ligados al servicio:

- a) Centro de atención clínica
- b) Centro de educación y desarrollo preescolar
- c) Centro de educación y desarrollo escolar
- d) Centro de educación especial y rehabilitación
- e) Centro de asesoría comunitaria

Algunas de las áreas problema que contemplan dichos centros de enseñanza y servicio, constituyen situaciones representativas de los objetivos profesionales formulados.

- Área clínica: alcoholismo, adicciones, patología conductual, perturbaciones infantiles, consejo matrimonial, rehabilitación física y neurología, trastornos del lenguaje, problemas psicosomáticos.
- Área social: Mantenimiento de conjuntos habitacionales y transportes, control de accidentes, planeación de población, diseño de tráfico y medios urbanos y habitacionales, delincuencia, organización de grupos, programas de recreación, orientación y capacitación ocupacional.



- Área de educación especial y rehabilitación; conductas de auto-cuidado, impedimentos físicos, perturbaciones emocionales, destrezas motoras, conducta académica, rehabilitación sensorial, educación sexual.
- Área de educación y desarrollo: Desarrollo de conductas de auto-cuidado, lenguaje, destrezas motoras y sensoriales, relaciones sociales, actividades recreativas, solución de problemas, orientación vocacional.

Es así como el módulo aplicado hace especial hincapié en que las situaciones de enseñanza que requieren resolver problemas dentro del área de instrucción, mediante el ejercicio de todas las funciones características del psicólogo, o "profesional de la conducta".<sup>12</sup>

El plan de estudios contempla un mínimo de cuatro años de curso (ocho semestres), a fin de integrar las situaciones de enseñanza-aprendizaje mas relevantes en la preparación del profesional universitario, así mismo se integra el servicio social como parte de las actividades curriculares, tanto en lo que se refiere a la prestación de servicios comunitarios, como en lo que toca a la realización de labores docentes en la propia institución.<sup>13</sup>

Es importante señalar que este currículo fue aprobado por el H. Consejo Universitario en Agosto de 1976 y sigue vigente en la actualidad.

## **5.2 Inconvenientes del currículo Iztacala con respecto a la Psicología Organizacional**

El currículo Iztacala fue creado hace más de 20 años, tiempo en el cual nuestra sociedad ha venido sufriendo cambios importantes, los cuales han repercutido en las actividades profesionales del psicólogo.

Resultaría un poco extraño mencionar los inconvenientes de un currículo , el cual en la actualidad no se lleva a cabo como fue planteado en su inicio, o como mencionan algunos compañeros de la

<sup>12</sup> "Proyecto de Plan de estudios Psicología Iztacala" en Enseñanza ejercicio e investigación de la psicología un modelo Integral, México, Trillas, pp 62-64.

<sup>13</sup> Ibidem . p 66.

ENEPI "Un plan curricular que prácticamente, nunca a excepción de algunos principios teóricos se han puesto en funcionamiento"<sup>14</sup>.

El currículo fue planteado y definido con una perspectiva conductual tanto en la definición de los objetivos terminales de los egresados como de los propios contenidos temáticos de los módulos; sin embargo, en la actualidad el currículo no se lleva a cabo como fue planteado, pues se enseñan dentro del plan de estudios una diversidad de enfoques para abordar la comprensión y solución de diferentes problemáticas psicológicas en los diferentes campos en los que interviene el psicólogo, la cual tendría que responder a un orden establecido y seguir una metodología determinada, sin embargo esto no sucede en Iztacala, pues lo que se estudia a lo largo de los semestres depende en gran medida del estilo y las preferencias teóricas de los profesores.

Evidentemente el plan sigue siendo "modular" con su parte teórica, experimental y aplicada, que en la mayoría de las ocasiones y a lo largo de los semestres no tienen mucha congruencia entre sí, ya que los contenidos teóricos adquiridos muchas veces no concuerdan con la actividad realizada en el módulo aplicado, o como comúnmente sucede, a pesar de contar con los conocimientos y herramientas teórico-metodológicas suficientes, no sabemos como emplearlas en un situación práctica.

Por otro lado, dado que los cambios que imperan en el mundo sugieren una rápida y amplia inserción del psicólogo en el acontecer de las organizaciones de todo tipo, y contemplando que el presente trabajo está reportando actividades del psicólogo organizacional, es importante analizar la necesidad de implantar y desarrollar un área específica dedicada al estudio y práctica de la psicología organizacional, que hasta el momento no se ha contemplado dentro del currículo de Psicología Iztacala, posiblemente porque en el momento de su diseño no se pensó en los conflictos organizacionales como problemas de tipo social en los que se pudiera vincular el psicólogo realizando sus funciones profesionales. Aunque cabe resaltar que dentro de los problemas que se han contemplado dentro de las áreas de psicología social y de educación y desarrollo hay actividades enfocadas, a la organización de grupos, orientación y capacitación ocupacional, así

---

<sup>14</sup> Calderón C, Guadarrama G, Huzcochea I, y otros (1989) "Estructura y contenido del plan de estudios ENEPI psicología: experiencias a lo largo de la carrera" en: Foro de evaluación curricular de la carrera de psicología ENEPI Iztacala Memorias, ENEPI p 145.

como a la solución de problemas y la programación de actividades recreativas, todas actividades en sí del ámbito organizacional; sin embargo, éstas no son suficientes para tener una formación completa y poder incidir eficientemente en el ámbito laboral.

En Iztacala se nos proporcionan los elementos necesarios para poder desenvolvemos satisfactoriamente en la mayoría de los campos laborales; ya en el capítulo 2 se explicó el tipo de situaciones a las que se enfrenta el psicólogo en cualquier organización y los elementos de que se vale para hacerles frente; como se observó todos son elementos, conceptos y teorías que van implícitas a lo largo de la carrera, y el problema aquí no es que no se obtengan los conocimientos teóricos, sino que al enfrentarnos a una situación real no sabemos como utilizar toda esa gama de elementos, ya que no tuvimos la oportunidad en el contexto organizacional, independientemente de su giro, la mayoría de nuestras prácticas son en el área clínica y de rehabilitación, y solo en algunos casos en instituciones de tipo social.

Es por esto que al insertarnos en este ámbito nuestra visión de inicio es que no contamos con los elementos necesarios para enfrentarla, sin embargo, conforme nos vamos desarrollando en ella nos damos cuenta de que lo único que tenemos que hacer, es adaptar nuestros conocimientos a la situación vivida en el momento.

### **5.3 Propuesta de modificación del currículo Iztacala**

Se ha tratado de definir y explicar en que consiste el "plan modular", el cual en sí es funcional, pudiendo mantenerse los módulos teórico y aplicado, como estructura base del currículo, implementados *realmente* como lo plantea el currículo original.

Las propuesta de modificación está encaminada en primer lugar, a los contenidos teóricos con que se afrontan los problemas psicológicos. Como ya se mencionó aunque en el currículo está plasmada la perspectiva conductual, en la práctica se aborda desde diversas perspectivas, por lo tanto sería importante definir la o las concepciones bajo las cuales se abordarán los problemas psicológicos en

# **ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA**

cada uno de los semestres y a partir de eso, reubicar las funciones y actividades que debe realizar el psicólogo en el ámbito profesional.

Al tener definida la perspectiva teórica que se utilizará para la enseñanza de el módulo teórico, los objetivos y actividades para el módulo aplicado estarán mejor diseñados y más enfocados a resolver problemas reales; incluso podríamos pensar que dependiendo de la corriente adoptada se podría suprimir el módulo experimental, pues ya no tendría funcionalidad alguna dentro del nuevo planteamiento curricular.

Es importante mencionar que la corriente o corrientes teóricas utilizadas deberán contemplar su aplicación y funcionalidad en todos los ámbitos de la actividad profesional, de tal manera que tanto el área clínica, social, educativa y hasta el área organizacional puedan aplicar los conceptos teóricos adquiridos.

En segundo lugar, dentro de las modificaciones se tendría que ampliar la visión del campo de acción del psicólogo contemplando al ámbito organizacional, concibiendo a éste, como área de investigación y aplicación de los conceptos que se van adquiriendo en el módulo teórico.

La última observación está enfocada en la duración de la carrera, pues sería más fructífero estudiar nueve semestres en lugar de ocho, con el fin de que el último semestre sirviera como seminario de tesis, en donde se reportará una práctica final realizada en el campo de acción de preferencia del estudiante y asesorada por algún profesor especializado en dicho campo, la cual tendría el objetivo de emplear todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y aplicarlos en el campo de inserción que el propio elija con la opción de titularse con dicho reporte y finalmente solo le reste sustentar su examen profesional.

De esta forma se pretende que el psicólogo egresado de Iztacala pueda convertir los conocimientos adquiridos en herramientas y estrategias que le permitan proponer y dar solución a la problemática en la que incide, además de que le permitiría ampliar por completo su visión con respecto a su campo de acción, sus alcances, limitaciones y sería más creativo para su modificación.

## CONCLUSIONES

Esta es la parte final del presente reporte, y en este momento se vuelve la mas difícil, porque implica establecer conclusiones no solo de la actividad reportada, si no de 4 años de formación profesional y casi tres de experiencia laboral, los cuales tienen una gran trascendencia en mi vida personal, en mi presente y mi futuro.

Cuando ingresé a Iztacala el panorama que obtuve de los primeros semestres de la carrera con respecto a la psicología, francamente no era nada alentador, pues en aquel momento no se acercaba ni siquiera un poco a lo que yo me imaginaba que era la psicología, y he de confesar que fue hasta los semestres en donde ya estábamos de lleno en la práctica, que le empecé a tomar verdadero gusto y cariño a la carrera. Fue en ese momento en el que decidí que quería enfocarme al área de las organizaciones, aun a pesar de que "aparentemente" no contaba con las herramientas necesarias.

Al terminar la carrera tuve la suerte de colocarme rápidamente en una empresa, empezando como "becario de recursos humanos", en donde mis actividades eran básicamente de apoyo al área de Reclutamiento y selección de personal, durante este periodo aprendí a manejar algunas pruebas psicométricas que en la carrera no tuve oportunidad de revisar, también realizaba entrevistas y reportes psicométricos los cuales no representaron una gran dificultad pues eran actividades que conocía perfectamente y para las que estaba bien entrenada gracias a mi formación en Iztacala.

Después de fungir como becario, me quede como asistente de la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos humanos, aquí aunque seguía apoyando de alguna manera al área de selección, mis actividades se ampliaron al formar parte de algunos proyectos del área de capacitación y planeación, esto significó un cambio importante, ya que la empresa estaba atravesando por circunstancias complicadas y había varios proyectos en puerta. Entre ellos tuve oportunidad de participar en la elaboración de los reactivos para crear un instrumento que nos permitiera evaluar el clima organizacional, aunque finalmente no se pudo llevar a cabo, pues como

ya mencioné en el capítulo 3, la inestabilidad económica de la empresa era un factor importante de incertidumbre, que creíamos nos repercutiría de inmediato en la encuesta.

Así mismo pude participar en la Detección de Necesidades de Capacitación para todas las áreas y en la elaboración de los programas que de ahí se derivaron, así como en la elaboración de las cartas descriptivas y los apoyos didácticos para los cursos que se implantaron. Fue en este periodo en el que participé en la creación del Inventario de Talento Humano, motivo de éste reporte, el cual como se mencionó en el capítulo 4 surgió de la necesidad de realizar algunos movimientos de personal que permitieran reestructurar algunas áreas de la empresa para eficientar su desempeño.

Los resultados obtenidos fueron favorables, se logró cumplir con los objetivos planteados en un inicio, obteniendo la información necesaria para realizar los movimientos requeridos, pero sobre todo porque permitió establecer una metodología objetiva para posteriores reestructuraciones.

En el transcurso de este proyecto tuve oportunidad de aprender muchas cosas, al permitirme desarrollar varias habilidades, ya que desde el inicio pude participar en todas las actividades que se programaron; en primer lugar, apoyé en la búsqueda y análisis de las pruebas psicométricas que se utilizaron hasta que se pudo formar el instrumento final; posteriormente participé realizando entrevistas a las personas que se iban a evaluar con el fin de poder formar el perfil del puesto requerido aunado a un análisis de las descripciones de puestos existentes. Como se mencionó en el capítulo 4, los resultados de la evaluación se compararon contra los perfiles que se obtuvieron y a partir de eso se detectaron varias áreas de oportunidad para las cuales se diseñaron algunos programas.

Sin los conocimientos y las herramientas metodológicas que obtuve en Iztacala, probablemente hubiera sido mucho más difícil poder desenvolverme con éxito en dicho proyecto, y en general en todas las funciones que tenía a mi cargo.

En Iztacala la formación está muy enfocada hacia el área clínica y la investigación, lo cual es importante si sabes tomar lo necesario para insertarlo en otras áreas como la Organizacional.

Al cabo de un periodo en éstas funciones estuve como coordinador de Planeación y Desarrollo en donde mis funciones y sobre todo responsabilidades se ampliaron aún mas, seguí con funciones de detección de necesidades y programación e implantación de cursos, sin embargo ahora, las actividades no eran de apoyo sino que estaban totalmente a mi cargo, así mismo adquirí nuevas funciones como el proyecto del sistema de comunicación interna institucional, el de integración recreativa para el personal y ya a últimas fechas el programa de planeación de vida y carrera; lo cual me permitió poner en práctica algunos otros conocimientos adquiridos durante la carrera.

La formación que recibí en Iztacala me ha permitido desenvolverme con éxito en el ámbito en el que decidí insertarme y puedo decir que desde que egresé, siempre en todas mis actividades, han estado implícitas las funciones propias del psicólogo descritas en el capítulo 5, como dimensiones de la actividad profesional.

Dichas funciones pueden describirse de la siguiente forma dentro de las actividades que se pueden realizar al interior de una organización:

- Reclutamiento de personal**
- Generar y mantener contacto con diversas instituciones educativas, bolsas de trabajo y empresas.
  - Planear y Asistir a Juntas de Intercambio.
- ✓ *Investigación y Planeación*
- Selección de personal**
- Realización de entrevistas de selección y promoción de personal.
  - Evaluación psicológica a través de distintos instrumentos.
  - Evaluación de Ajuste y de Salida de personal.
- ✓ *Detección y Planeación*
- Inducción de personal**
- Programas de Inducción al puesto.
  - Cursos y conferencias.
  - Desarrollo de Manuales de bienvenida.
- ✓ *Desarrollo*
- Capacitación de personal**
- Detección y diagnóstico de necesidades de capacitación.
  - Diseño, desarrollo de cursos específicos por área (cartas descriptivas etc).
  - Impartición de cursos y programas.
  - Desarrollo de Manuales de capacitación para los cursos.

- Coordinación de la capacitación externa (becas escolares, programas externos, preparatoria abierta, etc.).

✓ *Investigación, Detección, Desarrollo, Planeación y Prevención*

#### **Desarrollo de Personal**

- Planeación de vida y carrera.
- Integración de equipos de trabajo .
- Programa de Promociones y transferencias.
- Control de Estructura Organizacional.
- Desarrollo de sistemas de comunicación organizacional.
- Diagnóstico de Clima Organizacional.
- Programas de Integración (motivación).
- Desarrollo e implementación de Cultura Organizacional.

✓ *Rehabilitación, Desarrollo, Detección, Investigación, Planeación y Prevención*

#### **Planeación de métodos y procedimientos**

- Políticas de Reclutamiento y Selección, capacitación y desarrollo de personal.
- Proyectos de desarrollo específico por área.

✓ *Investigación, Desarrollo*

Como se puede observar, todas las actividades que tuve oportunidad de realizar en mayor o menor medida, llevan implícitas en sí las funciones profesionales del psicólogo, a decir: Desarrollo, Detección, Investigación, Planeación, Prevención y Rehabilitación.

Somos profesionales que contamos con todas las herramientas necesarias para poder desarrollar al recurso humano en el ámbito que deseemos, pues como se mencionó en el capítulo 2 contamos con conocimientos sobre personalidad, aprendizaje, desarrollo humano, comunicación, grupos etc, que nos permitirá ir delimitando el camino para dirigir nuestros esfuerzos.

Los psicólogos tenemos una gran oportunidad en el campo de las organizaciones, independientemente de cual sea su giro, tenemos una ventana abierta de posibilidades para poder detectar, diseñar e implementar muchas cosas, sin embargo a pesar de la apertura que existe todavía hay que trabajar mucho con un cambio de cultura que nos permita ser un auténtico



profesional de asesoría para el desarrollo y no solo operativo que entrevista, evalúa y en el mejor de los casos, facilita información.

Me siento muy satisfecha con todas las cosas que he aprendido desde el momento en el que ingresé a Iztacala, durante e incluso después, cuando ingresé a Cannon porque tuve la oportunidad de poner en práctica todo lo aprendido en la escuela y de aprender aún más cosas, que ni siquiera me imaginaba siendo estudiante, laborar ahí me permitió cambiar mis esquemas con respecto a todo lo que me rodea en el mundo, aprendí a controlar mis impulsos y pensar antes de actuar, a dominarme, aprendí también a trabajar en equipo, en donde todos nos complementamos y somos parte importante, pero sobre todo, a compartir una visión de éxito, por la cual todos nos esforzábamos continuamente, al parecer nos encontrábamos en un buen camino para lograr lo que Peter Senge llama "una organización inteligente".<sup>1</sup>

En fin, si bien es cierto he aprendido muchas cosas, también me hace falta aprender mucho más, vivimos en una época muy dinámica que exige de nosotros un máximo esfuerzo para mantenernos vigentes como personas, como grupos y como organizaciones, lo cual significa que tendremos que desarrollar aun más nuestras habilidades e incluso crear algunas nuevas que nos permitan ir adaptándonos al entorno tan cambiante, de lo contrario nos volveremos solo espectadores y no protagonistas de los grandes acontecimientos de nuestro tiempo.

Esto significa que nuestra visión con respeto a nuestra vida personal y profesional tiene que dar un giro importante, debemos analizar el pasado, actuar en el presente y de esa manera poder planear muy bien nuestro futuro.

Pensar en la generaciones que vienen, y hacer que las cosas mejoren nos permitirá ir creciendo y desarrollándonos, logrando siempre mayores éxitos, no importando su tamaño, sino las satisfacciones que nos van provocando.

---

<sup>1</sup> Una organización Inteligente es una organización abierta al aprendizaje, la cual se sustenta en las cinco disciplinas, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico, descritas en *La Quinta Disciplina* de Peter Senge (1998) México, Ed Granca

## REFERENCIAS

- Astasi A., Urbina S. (1998) **Test Psicológicos**, México, Prentice hall, pp 429-430
- Beltrán O. (1988) **La formación profesional de psicólogo en la ENEPI**. Tesis de Licenciatura ENEPI, UNAM
- Bustamante (1999) **Presentación de Equipos de Trabajo Autodirigidos**, México, ACAPE
- Calderón C., Guadarrama G., Huicohea I y otros (1989) **Foro de evaluación curricular de la carrera de Psicología ENEP Iztacala Memorias ENEPI**, p 145
- Cázarez L., Christen M., Jaramillo E., Villaseñor L. y Zamudio L. (1980) **Técnicas actuales de Investigación documental**, México, Trillas
- Craig G. (1992) **Desarrollo psicológico**, México, Prentice Hall, pp 22,34-37
- Chiavenato I. (1994) **Administración de Recursos Humanos**, México, Mc Graw Hill, pp 106-109, 115-118, 205-209
- Chiavenato I. (1995) **Teoría General de la Administración**, México, Mc Graw Hill pp 15-16, 774, 784-792
- De la Cruz M. (1993) **IPP Test de Intereses profesionales**, España. Tea Ediciones, pp 7-11
- Documento Informativo para la solución integral a la crisis bancaria (1999)** Partido Acción Nacional, México
- Goldhaber G. (1980) **Comunicación Organizacional**, México, Logos consorcio Editorial pp 36-37
- Goleman D. (1995) **Inteligencia Emocional**, México, Ed. Ultrasol, pp179-183
- Hampton, Summer, Webber (1989) **Manual de desarrollo de Recursos Humanos**, México, Trillas
- Jablin F. (1986) **La comunicación Humana**
- Kasuga L., Gutiérrez C y Muñoz J. (1999) **Aprendizaje Acelerado**, México, Ed. Tomo, pp 39-43
- Kostick M. (1980) **Inventario de percepción y preferencia de Kostick**, Facultad de Psicología UNAM, México pp 3-11
- Manual de Bienvenida Industrias Cannon y Canofil (1998)**
- Arévalo C, (1999), "Tendencias de la Gestión del factor humano" Módulo 6 **Manual del Diplomado en Dirección Estratégica del Factor Humano**, ITESM CEM
- Manual de Titulación (1997)** UNAM IZTACALA
- Piaget J, Fraise P, Urpillot E y Frances R.(1979) **La percepción**, Argentina, Paidós, pp115-118
- Propuesta FOBAPROA (1999)** Partido Acción Nacional

- Ribes E. Fernández M., Rueda M., Talenta V. López Velasco (1980) **Enseñanza , ejercicio e investigación de la Psicología, un modelo integral**, México, Trillas, pp13-15, 29-33, 62-66, 119-120
- Robbins S. (1998) **Comportamiento organizacional** México, Prentice Hall, pp 35, 204-210, 152-153, 120-121
- Robbins S., De Cenzo D. (1996) **Fundamentos de la Administración**, México, Prentice hall, pp 43-44
- Rodríguez A. (1987) **Psicología social**, México, Trillas, pp 338-341, 382-383
- Rodríguez M. (1978) **Psicología de la Organización**, México, Trillas
- Rodríguez M. (1985) **Psicología de las Relaciones Humanas**, México, Ed. Pax, pp 35-41
- Sánchez del Carpio (1994) **Prontuario de Investigación Documental y de campo**, México, Trillas
- Schein E. (1982) **Psicología de la Organización**, México, Prentice Hall, pp 3-7, 45-46, 88-90, 135-136, 107-121, 147-154
- Selvini M. (1986) **Al frente de la Organización: Estrategias tácticas**, Argentina, Píados
- Senge P (1998) **La Quinta Disciplina**, México, Ed. Granica, pp 12-15
- Siliceo A. (1994) **Capacitación y Desarrollo**, México Limusa, pp 66-72
- Stooner, Freeman, Gilbert Jr. (1996) **Administración**, México Prentice Hall, pp 33-34, 51-52, 66-68
- Velasco G. José (1989) "Enseñanza modular y estrategias académicas en psicología Iztacala, aproximándonos a una valoración" En: **FORO DE EVALUACION CURRICULAR DE LA CARRERA DE PSICOLOGIA ENEPI** memorias. ENEPI, UNAM
- Woessner P.(1998) "Como diagnosticar el potencial de la globalización de la industria" en: **Management Today**, Dic, Año XXV, No.3, pp 22-24
- Woessner P. (1998) "El potencial de la globalización" en: **Management Today** Feb, Año XXIV, No.4, pp 28-30
- Zimmerman, Woo-Sam (1986) **Interpretación Clínica de la Escala de Wechsler para Adultos** España, Tea Ediciones, pp 15-17, 32-33

# **A N E X O S**

## Anexo 1

### INVENTARIO DE HABILIDADES Y APTITUDES RESULTADO INDIVIDUAL DE EVALUACION

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Habilidades/Aptitudes	Excelente	Alto	Prom. Alto	Promedio	Prom. Bajo	Bajo	Deficiente
Inteligencia global							
Comprensión							
Planeación y Organización							
Solución de Problemas							
Análisis y Síntesis							
Habilidad Numérica							
Liderazgo							
Delegación							
Supervisión							
Trabajo en Equipo							
Toma de Decisiones							
Apego a Normas y Procedimientos							
Negociación							
Sociabilidad o Relaciones Humanas							
Dinamismo							
Creatividad							
Tolerancia a la Presión							
Comunicación Oral							
Comunicación Escrita							

Areas de Interés Profesional

---



---



---

## Anexo 2

### INVENTARIO DE HABILIDADES Y APTITUDES RESULTADO GRUPAL DE EVALUACION

Grupo N°: 1 \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

E= Excelente  
A= Alto  
PA= Promedio Alto  
P= Promedio

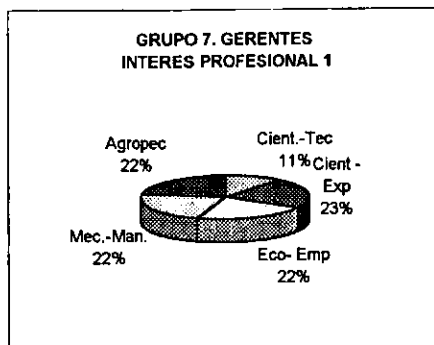
PB= Promedio Bajo  
B= Bajo  
D= Deficiente

NOMBRE	Area	Intelig	Comp.	Plan. y Org.	Sol. de Prob.	Anál. y Sin.	Hab. Num.	Lider	Deleg.	Superv.	Trab. Equip.	Toma de Dec.	Apego Nor. y Proc.	Negoc.	Social o Rel. Hum.	Dinam	Creat.	Tol. pres.	Com. Oral	Com. escrit.

## Anexo 3

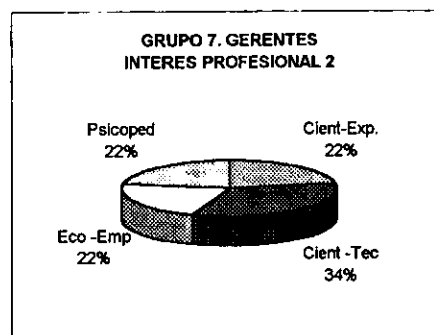
### Interés Prof. N° 1

Area Interé	Frec.
Cient.-Tec	1
Cient - Exp	2
Eco- Emp	2
Mec.-Man.	2
Agropec	2



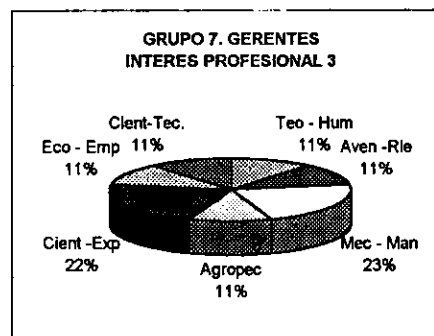
### Interés Prof. N° 2

Area Interé	Frec.
Cient-Exp.	2
Cient -Tec	3
Eco -Emp	2
Psicoped	2

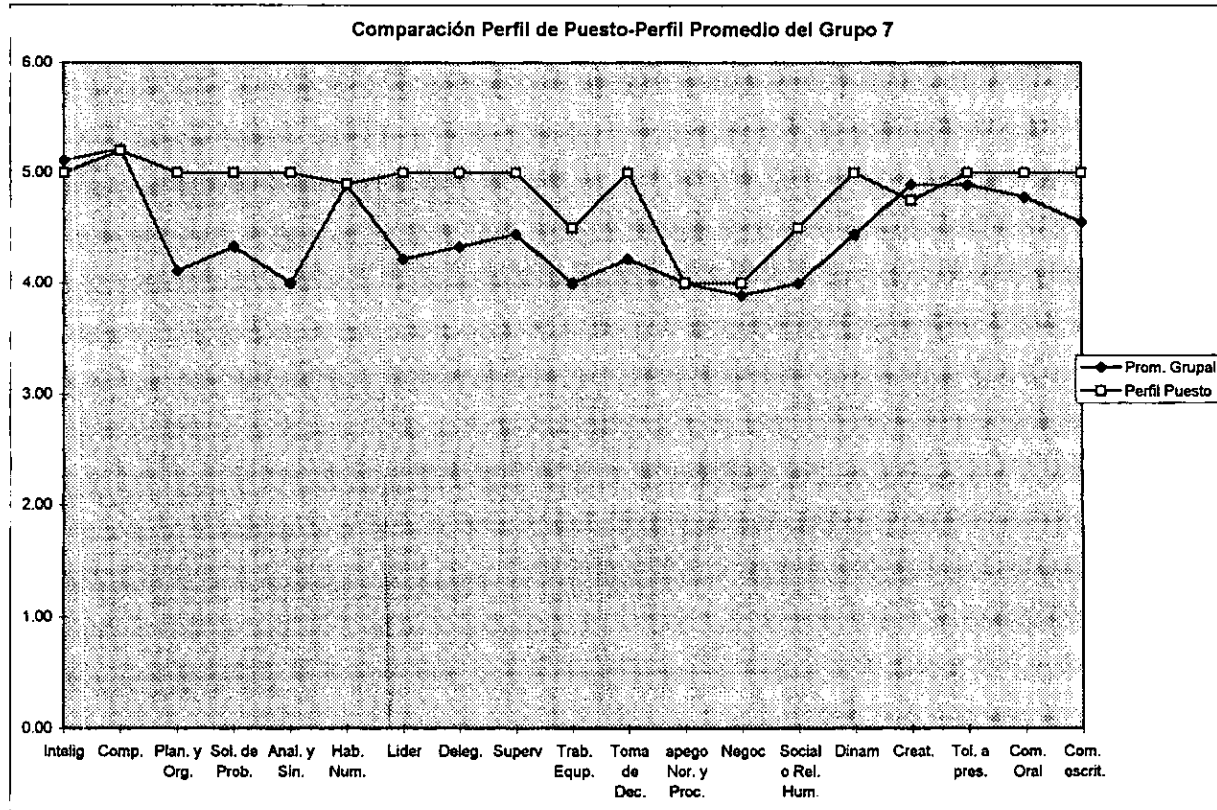


### Interés Prof. N° 3

Area Interé	Frec.
Teo - Hum	1
Aven -Rie	1
Mec - Man	2
Agropec	1
Cient -Exp	2
Eco - Emp	1
Cient-Tec.	1



## Anexo 4



Nota: Los valores numéricos corresponden a la siguiente clasificación:

7 = Excelente	3 = Promedio Bajo
6 = Alto	2 = Bajo
5 = Promedio Alto	1 = Deficiente
4 = Promedio	



## Anexo 5

---

### ANALISIS CUALITATIVO DE RESULTADOS GRUPO 7 GERENTES

- **Inteligencia**

Los participantes de este grupo presentan un coeficiente intelectual considerado como Promedio Alto. La mayoría de ellos cuentan con estudios universitarios.

- **Comprensión**

Encontramos que en general poseen muy buena capacidad para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica y para abstraer información relevante del medio, de material escrito y comunicaciones verbales. Así mismo, tienen facilidad para el aprendizaje y la asimilación de conceptos.

- **Planeación y Organización**

Aunque presentan adecuada capacidad para planear, establecer prioridades, clasificar y organizar actividades, es necesario incrementarla para ofrecer un desempeño más eficiente y coordinar las tareas del personal que le reporta.

- **Solución de Problemas**

En general, el grupo muestra buena capacidad para encontrar alternativas de solución a problemas cotidianos y con cierto grado de dificultad. Sin embargo, en función del nivel de análisis que poseen, puede suceder que demoren la solución a problemas más complejos.

- **Análisis y Síntesis**

Aquí observamos un rendimiento considerado promedio, lo cual nos indica que en ciertos casos denotan dificultades para analizar los diferentes componentes de planteamientos o sucesos complejos y llegar a conclusiones objetivas.

## Anexo 5

- **Habilidad Numérica** Los resultados mostrados se encuentran por encima del promedio. Pueden establecer rápida y acertadamente cálculos aritméticos y trabajar con símbolos aún bajo presión de tiempo.
  
- **Creatividad** Cuentan con un elevado nivel de creatividad lo cual facilitará la aportación de ideas, la búsqueda de alternativas o la implantación de nuevos sistemas, si muestran la suficiente iniciativa y empuje.
  
- **Comunicación oral y escrita** En este aspecto encontramos un buen nivel de acuerdo al tipo de función que realizan. Algunos de ellos requieren mejorar su ortografía y redacción.
  
- **Intereses Profesionales** Para finalizar, sus intereses profesionales se orientan principalmente hacia las áreas Científico-Experimental, Económico-Empresarial y Científico-Técnico. El resultado se considera positivo dado que se relaciona directamente con la actividad que desarrollan. Algo que llama la atención, es que el 22% del grupo eligió como primer interés las actividades de tipo agropecuario.

- 
- **Fortalezas**
    - ◊ Potencial intelectual
    - ◊ Capacidad de comprensión
    - ◊ Tolerancia a presión
    - ◊ Habilidad Numérica
    - ◊ Capacidad de Negociación
    - ◊ Comunicación oral y escrita
    - ◊ Creatividad
  
  - **Areas de Oportunidad**
    - ◊ Planeación y organización
    - ◊ Análisis y síntesis
    - ◊ Habilidades para delegar y supervisar
    - ◊ Toma de decisiones
-