

31921
A 60



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

CAMPUS "IZTACALA"

**"APORTACION DEL PSICOLOGO EN UNA ORGANIZACION
EXITOSA, RUMBO AL SIGLO XXI"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
GARCIA GARCIA | GUADALUPE GRISEL

**ASESORES: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
MTRA. ROCIO TRON ALVAREZ**



IZTACALA

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 mis padres Josefina y Roberto:

Por haberme dado la vida, su apoyo, cariño y la educación tan hermosa que recibí de ustedes. Gracias a todo eso que me ha hecho ser la que soy ahora y lograr alcanzar todas las metas que me he propuesto.

A mis hermanos Rober y Gus:

Por enseñarme a compartir, a convivir, a saber que tengo en quien confiar pero sobre todo con quien compartir mis triunfos.

A mis cuñadas Maritza y Karla:

Por pertenecer a la familia, darles cariño a mis hermanos y saber que tengo dos amigas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis amigos sinceros Luis, Laura y Viri:

Por haberme dado la oportunidad de conocerlos, de compartir sueños, deseos, experiencias, por acompañarme en mis mejores y peores momentos pero sobre todo porque se que puedo contar con ustedes para todo.

A mi asesor Enrique:

Gracias por compartir conmigo tus conocimientos, tu tiempo y un poco de tu persona, pero sobre todo por tu paciencia.

A mi asesor Vaquero:

Gracias por tus conocimientos, tu paciencia y tu disposición.

Gracias a todos aquellos que en este tiempo compartieron conmigo una parte de su vida y que me ayudaron a ser mejor ser humano.

Finalmente...

Infinitas gracias a los que han creído en mí.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	PÁGINA
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	5
1.1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL	5
1.1.1 LOS PRIMEROS AÑOS (1900-1916)	6
1.1.2 PRIMERA GUERRA MUNDIAL (1917-1918)	10
1.1.3 ENTRE LAS GUERRAS (1919-1940)	12
1.1.4 SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1941-1945)	14
1.2. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL HOY Y EN EL FUTURO	16
CAPÍTULO 2 EL TRABAJO DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	18
2.1. CAPACITACIÓN	21
2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	26
2.2.1 EL RECLUTAMIENTO	26
2.2.1.1 FUENTES INTERNAS	26
2.2.1.2 FUENTES EXTERNAS	27
2.2.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	29
2.2.1.4 RECLUTAMIENTO PARA EL SIGLO XXI	31
2.2.2 LA SELECCIÓN DE PERSONAL	31
2.3. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE PUESTOS	39
2.3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS	39
2.3.1.1 NECESIDAD SOCIAL DEL ANÁLISIS	39
2.3.1.2 NECESIDAD COMPETITIVA DEL ANÁLISIS	40
2.3.1.3 APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL ANÁLISIS	41
2.3.1.4 COMPONENTES DEL ANÁLISIS	42
2.3.1.5 REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS	43
2.3.1.6 ETAPAS DEL ANÁLISIS	44
2.3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	44
2.3.3 PERFIL DEL PUESTO	49

CAPITULO 3 EL ENFOQUE CONGNITIVO-CONDUCTUAL EN LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS	50
3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE COGNITIVO-CONDUCTUAL	50
3.2 EL MODELO SECUENCIAL-INTEGRATIVO	52
CAPITULO 4 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS DE LA EMPRESA DOMINO'S PIZZA	57
4.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA DOMINO'S PIZZA	57
4.1.1 MISIÓN, CREENCIAS Y VALORES DE LA EMPRESA	59
4.1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	61
4.2. EL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA DOMINO'S PIZZA	62
4.2.1 EL MODELO SECUENCIAL-INTEGRATIVO EN LA ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LOS OPERADORES DE DOMINO'S PIZZA	62
CONCLUSIONES	65
REFERENCIAS	69
ANEXOS	70

RESUMEN

Es importante que las empresas cuenten con personal capacitado para enfrentar los cambios que se presentan hoy en día. El psicólogo es un profesionalista que se abre cada vez más el camino dentro de cualquier área incluyendo las organizaciones. Debido a que el factor humano actualmente está jugando un papel determinante para el crecimiento y mantenimiento de toda empresa en el mercado competitivo, quién más que el propio psicólogo para fomentar los cambios necesarios en este aspecto. Por tal motivo, debe contar con bases teóricas que le permitan sustentar su labor. El presente trabajo propone utilizar el enfoque cognitivo-conductual para la elaboración de descripciones y perfiles de puestos debido a que este enfoque es más completo porque toma en cuenta además de otros factores, el aspecto cognoscitivo donde se incluyen los intereses y las actitudes de los candidatos. Esta propuesta está enfocada en la elaboración de las descripciones de los puestos operativos de la empresa Domino's Pizza que es una empresa exitosa pero que tiene alto índice de rotación en el área productiva ya que no se cuenta con adecuadas descripciones y perfiles de puestos, sin embargo, dicha propuesta se puede utilizar para cualquier empresa o puesto. Lo importante es que el trabajo del psicólogo se vuelva cada vez más recurrido y sea más sustentable.

INTRODUCCIÓN

Al iniciar un nuevo siglo, se han empezado también a manifestar una infinidad de cambios dentro de todas las organizaciones. Es notorio apreciar que la psicología organizacional es ahora un elemento esencial dentro de ellas ya que ha ido evolucionado grandemente a través del tiempo.

La tecnología se desarrolla de forma sorprendente día con día y con ello es necesario que las ideas y formas tradicionales de llevar una organización sean cambiadas.

En este trabajo se pretende enfatizar la necesidad que existe en las empresas exitosas del nuevo siglo de reorganizar, reelaborar o readaptar los métodos tradicionalmente administrativos que han venido utilizando a través del tiempo.

Por ser éste un siglo en el que se están presentando innovaciones cada vez más significativas dentro del factor humano, es necesario que todas las organizaciones en general, y en este caso la empresa Domino's Pizza revaloren sus métodos, técnicas y procedimientos de selección de personal para determinar si les son aún útiles debido a que existe la necesidad cada vez mayor de encontrar al personal adecuado que cumpla satisfactoriamente con las demandas de los puestos operativos de las tiendas, ayudando de esta forma a disminuir el índice de rotación, elevar la productividad y sobre todo reducir los gastos de la empresa, lo que implica de gran manera que la organización se siga manteniendo a la vanguardia, sorteando los retos que se le presentan y seguir siendo líder en el mercado.

Por lo anterior, se demuestra que la psicología organizacional es una de las profesiones cada vez más requeridas en este ámbito, sus orígenes se remontan apenas hacia principios del siglo pasado en Norteamérica (1901), conociéndose primeramente como psicología industrial ya que estaba enfocada básicamente en

estudiar aspectos que involucraban al ser humano con la maquinaria que utilizaba y con las condiciones de trabajo. Posteriormente, gracias a los estudios de psicólogos como Walter Dill Scott, Hugo Munsterberg y al ingeniero Frederick W. Taylor la psicología industrial fue transfiriendo su interés a otros factores que influyen al trabajador, lo que hizo surgir a la psicología organizacional.

La historia de la psicología organizacional ha tenido representantes significativos que le han dado ahora al psicólogo una posición importante dentro del área laboral. En el primer capítulo de este trabajo, se describirá la forma en que la psicología industrial ha evolucionado y ampliando para dar paso a lo que se conoce hoy en día como psicología organizacional que abarca no sólo el estudio y mejora de la producción que inicialmente era el objetivo de los psicólogos industriales, sino que ahora el psicólogo está inmerso en una gran variedad de actividades dentro de la organización como son: reclutamiento y selección de personal, capacitación, elaboración de análisis, descripción y perfiles de puestos, entre otras muchas tareas que la mayoría de las veces implican una alta responsabilidad.

Por tal motivo, es importante que el psicólogo cuente con las herramientas y conocimientos necesarios que le permitan realizar su trabajo con la mayor eficacia posible. Para esto existen varios modelos teóricos que se han utilizado a lo largo del tiempo dentro de las organizaciones y que han servido para dar un marco teórico al trabajo del psicólogo dentro de este ámbito, sin embargo, ningún modelo ha sido totalmente satisfactorio sobre todo porque cada uno está enfocado en una perspectiva diferente. En el capítulo 2 se hará la descripción de dichas perspectivas y se enfocará en el modelo cognitivo-conductual que ha resultado ser el más favorable para realizar algunas de las actividades del psicólogo organizacional.

En el capítulo 3 se desarrollará una propuesta para elaborar las descripciones y perfiles de los puestos operativos de la empresa Domino's Pizza que es una

empresa que se encuentra a la vanguardia, es líder en el mercado de productos de comida rápida (fast food) y que está en constante crecimiento. Sin embargo, debido a que no cuentan actualmente con una reestructuración de sus métodos y técnicas de reclutamiento y selección del personal operativo, están presentando algunos problemas, entre ellos un alto índice de rotación, el cual está perjudicando a la organización debido a la generación de gastos excesivos para llevar a cabo esta actividad.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo es la propuesta de elaboración de la descripción y perfil de puestos de los operativos de la empresa Domino's Pizza, basándose en el enfoque cognitivo-conductual, utilizando el modelo secuencial-integrativo.

La propuesta de la elaboración de la descripción y los perfiles de los puestos operativos está basada en el modelo cognitivo-conductual, lo que implica un análisis donde se toman en cuenta además de las conductas necesarias para llevar a cabo la labor de los puestos, los pensamientos, creencias y expectativas que deben de tener los candidatos.

Con dicha propuesta se pretende orientar a los psicólogos para que puedan desarrollar sus conocimientos en el área laboral, dando una visión psicológica a un trabajo que generalmente ha sido llevado a cabo por los administradores. Debido a que es necesario definir cuál es nuestra participación y de que manera está beneficiando a las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL

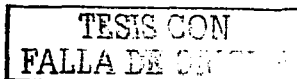
Según la descripción histórica de Muchinsky (1990) y Riggio (1990), la psicología industrial empezó en norteamérica en 1901 y en Inglaterra un poco después de esta fecha. Recibió algunas de sus influencias de los tipos de problemas prácticos presentados por los psicólogos durante la **Primera y Segunda Guerra Mundial**.

De alguna manera, siguiendo a la segunda guerra mundial la psicología industrial se extendió hacia Europa y algunas partes de **África y Asia**

El desarrollo de la psicología industrial en sus primeros años fue en otras direcciones, y su larga extensión continuó **hasta enfrentarse con los problemas prácticos presentados por los administradores y planeadores** no sólo en organizaciones industriales sino en el **gobierno y en organizaciones militares**.

Empezando con **problemas en publicidad y ventas**, la **psicología se extendió** hasta las investigaciones centradas en la **selección de personal, capacitación, y guía vocacional**.

Por 1925 la psicología social en la industria se dedicó a investigaciones y teorías sobre motivación, comunicación y conducta grupal. Para 1945 la psicología en ingeniería llegó a ser parte de la psicología industrial y se extendió hasta estudios de factores humanos en el sistema hombre-máquina. En las primeras décadas de los 60 se vio la adición de la psicología organizacional al campo tradicional llamado hasta esa fecha psicología industrial después de unas dos décadas de crecimiento.



1.1.1 LOS PRIMEROS AÑOS (1900 - 1916)

En sus inicios, lo que conocemos ahora como psicología organizacional, no tenía un nombre específico, era una combinación de dos fuerzas que se reunieron momentáneamente antes de 1900.

Una fuerza fue la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. Muchos psicólogos en esas fechas fueron estrictamente científicos y deliberadamente evitaron el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura (Dunnette y Waynek 1986).

Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan hizo una publicación acerca de cómo los profesionales en telegrafía desarrollaron sus habilidades en mandar y recibir el código Morse. Unos años después, en 1903, Bryan tomó la presidencia de la Asociación Psicológica Americana centrando los estudios psicológicos en actividades y funciones concretas como aparecen en "la vida diaria".

Bryan no profundizó en el estudio de los problemas ocasionados en la industria, mejor dicho, examinó habilidades reales como una base en la cual se desarrollara la psicología científica. Bryan no es considerado el padre de la psicología organizacional sino un precursor.

La segunda mayor fuerza en la evolución de la disciplina vino del deseo de los ingenieros industriales por implantar la eficiencia. Ellos estaban concentrados principalmente en la economía de la manufactura y por tanto, en la productividad de los empleados industriales.

Dos ingenieros industriales, Frederick Taylor y Frank Gilbreth, rediseñaron trabajos, desarrollaron programas de capacitación y usaron métodos de selección para incrementar la eficiencia de los empleados.

Según lo expuesto por Bass (1980), la función de la psicología con la aplicación y el interés por incrementar la eficiencia industrial fueron los ingredientes para el surgimiento de la psicología organizacional.

En 1910, la "psicología industrial" (la "organizacional" fue oficial hasta 1970) llegó a ser un área específica de la psicología.

Uno de los factores que dio paso al surgimiento de la psicología organizacional fue la necesidad de llevar los conocimientos de la psicología industrial a otras instituciones que no se encontraban dentro del ramo de la industria pero que sin embargo, requerían de la aplicación de los métodos y técnicas de la ciencia psicológica para mejorar sus actividades y servicios, por tal motivo, cuando se habla de psicología organizacional se engloba a todo tipo de instituciones, como pueden ser, hospitales, deportivos, asilos, restaurantes, en general cualquier clase de agrupación que preste algún servicio, incluyendo además las industrias.

Además de lo anterior, se puede apreciar que la psicología organizacional es la subespecialidad dentro de la psicología que estudia otros factores que la psicología industrial no abordaba, como son: las relaciones entre los trabajadores, incluyendo los procesos por los cuales los grupos de trabajo interactúan, las relaciones entre supervisores y subordinados, la estructura e interdependencia de los roles de trabajo, etcétera (Katz y Kahn, 1994).

Por lo tanto, la mayor diferencia entre psicología organizacional y psicología industrial, es que la segunda se encargaba principalmente de los problemas vocacionales o del personal y tenía únicamente un interés módico en los elementos sociales.

De tal modo, se distingue que la psicología industrial fue transfiriendo su interés principal del trabajador manual y de los problemas relacionados con el trabajo reiterativo y los factores físicos que distraen la atención tales como una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

iluminación deficiente; al técnico, al gerente y a los impedimentos de índole social, de organización y tecnológicos que prevalecen en el ambiente laboral.

Se puede decir que la psicología industrial es la disciplina matriz que engendró a la psicología organizacional, así como a la ingeniería psicológica, la psicología vocacional y a la psicología del consumidor.

Tres personas fueron consideradas como los padres de la psicología organizacional. Ellos **trabajaron** independientemente, y de hecho su trabajo fue muy poco parecido.

a) WALTER DILL SCOTT

Scott, un psicólogo, **fue persuadido** para dar un discurso a algunos líderes de negocios en Chicago por la necesidad de aplicar la psicología en la publicidad. Su discurso fue bien **recibido** y fue publicado en dos libros, "La teoría de la Publicidad" (1903) y "La psicología de la publicidad" (1908). El primer libro contiene sugerencias y **argumentos** para influenciar a la gente. El segundo libro fue hecho para **incrementar** la **eficiencia humana** con algunas tácticas de imitación, **competitividad**, **lealtad** y concentración.

Para 1911, se **incrementó** el interés por todo esto, y publicó dos libros más "Hombres **influyentes en los negocios**" e "**Incrementando la eficiencia humana en los negocios**". Durante la **Primera Guerra Mundial**, **Scott fue esencial** en la aplicación de procedimientos de reclutamiento de personal dentro de la armada.

b) FREDERICK W. TAYLOR

Taylor fue ingeniero de profesión. Su escolaridad formal fue limitada, pero a través de la experiencia y su propia capacitación en ingeniería **obtuvo muchas patentes**.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estuvo en una compañía como trabajador, supervisor y finalmente como gerente. Taylor realizó la evolución del rediseño de situaciones de trabajo para lograr tanto la más alta producción de la compañía como los más altos beneficios para los trabajadores. En su libro "Principios de la Gerencia Científica" menciona los siguientes principios:

- Métodos de trabajo científicamente diseñados para la eficiencia.
- Selección de los mejores trabajadores y capacitación de nuevos métodos.
- Desarrollando un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores.
- Compartiendo la responsabilidad del diseño y dirección del trabajo entre gerentes y trabajadores.

Taylor creyó que los principios científicos podían ser aplicados al estudio de la conducta del trabajo para ayudar a incrementar la eficiencia del trabajador y la productividad. Sintió que había un mejor método para llevar a cabo un trabajo particular. En forma científica separar el trabajo en movimientos medibles y registrar el tiempo necesario para realizar cada movimiento, Taylor creyó que podía desarrollar una forma más rápida y eficiente de realizar una tarea.

Tuvo total éxito en la aplicación de su método, el cual llegó a ser conocido como "Estudios de Tiempo / Movimiento". Esos procedimientos de tiempo/movimiento obtuvieron un doble, triple y hasta cuádruple incremento laboral.

El sistema de Taylor incrementó la eficiencia laboral y la productividad, eventualmente llegó a ser conocido como gerencia científica. Además de su procedimiento Taylor también incorporó selección de trabajadores basándose en las habilidades y el uso correcto de herramientas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) HUGO MUNSTERBERG

Munsterberg fue un psicólogo alemán con educación académica tradicional. Fue invitado a la Universidad de Harvard por el notable científico americano William James. Munsterberg aplicó sus métodos experimentales a una variedad de problemas, incluyendo percepción y atención.

Fue una figura popular en la educación americana, un conocido orador público y un amigo personal del presidente Teodoro Roosevelt. Munsterberg estuvo interesado en los métodos psicológicos tradicionales para los problemas prácticos de la industria.

Su libro "Psicología y eficiencia Industrial" (1913) fue dividido en tres partes: seleccionando trabajadores, designando puestos de trabajo y usando la psicología en las ventas. Uno de los más nombrados de este psicólogo describía el trabajo que hacía un operador de tranvía. Sistemáticamente estudió todos los aspectos de ese trabajo, desarrolló un ingenioso laboratorio simulando un tranvía y concluyó que un buen operador podía comprender simultáneamente todas las influencias que emanan en el curso del manejo del tranvía. Muchos escritores consideran a Munstenberg el padre de la psicología industrial.

1.1.2 PRIMERA GUERRA MUNDIAL (1917 -1918)

La primera guerra mundial fue una potente influencia del incremento psicológico respetable.

Los psicólogos estadounidenses creyeron que podían proveer un servicio valioso a su nación y algunos vieron la guerra como un significado para acelerar el progreso de la profesión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Robert Yerkes fue el psicólogo que más contribuyó dentro de la guerra. Fue presidente de la Asociación Americana de Psicología (APA) y sugirió varias propuestas, incluyendo formas de identificar reclusos con deficiencia mental y asignarles trabajos dentro de la armada.

Algunos comités de psicólogos investigaron la motivación y la moral de los soldados y sus problemas psicológicos ocasionados por incapacidad física y de disciplina.

Yerkes y otros psicólogos revisaron una serie de test sobre inteligencia general y eventualmente desarrollaron uno que llamaron Army Alpha. Cuando descubrieron que el 30% de los reclusos eran analfabetas desarrollaron el Army Beta, un test especial para los que no podían leer.

Mientras tanto, Walter Scott estuvo haciendo investigaciones para colocar a los soldados en los mejores puestos en la armada de acuerdo a sus características. Algunos de sus trabajos involucraron clasificación y colocación de los soldados enlistados, evaluación del rendimiento de oficiales y desarrollo y preparación de tareas, deberes y requisitos de cerca de 500 trabajos.

Los psicólogos fueron considerados como personas quienes podían hacer contribuciones valiosas a la sociedad y quienes podían contribuir a la prosperidad de una compañía.

También en 1917 la más antigua y representativa revista en el campo de la psicología industrial, la revista de Psicología Aplicada, empezó su publicación. Algunos de los artículos del primer volumen fueron: "Relaciones prácticas entre la Psicología y la Guerra", "El morón como un problema de Guerra", etc. El primer artículo publicado en la revista no sólo resumía el estado prevaeciente de la psicología industrial en el momento, sino también incluía el aspecto de la ciencia contra la práctica que se manifestaba actualmente.

Después de la Guerra, hubo un incremento en el número de firmas de consultorías psicológicas y de agencias de investigación.

1.1.3 ENTRE LAS GUERRAS (1919 – 1940)

La psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad había empezado a darse cuenta que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos. Siguiendo a la guerra surgieron varias agencias de investigación psicológica.

Walter Bingham fundó el departamento de Investigación en ventas en el Instituto Carnegie de Tecnología. Hasta ese entonces había pocos precedentes de este tipo de cooperación entre el colegio y la industria. Este departamento intentó solucionar problemas con técnicas de investigación psicológica, problemas que nunca habían sido examinados científicamente.

Veintisiete compañías cooperaron con Bingham, cada una contribuía con \$500 dólares anuales para financiar las investigaciones de la psicología aplicada.

Por varios años el departamento se concentró en la selección, clasificación y desarrollo del personal de oficinas y ejecutivos para el área de ventas.

Otra compañía que influyó durante este periodo fue la Corporación Psicológica fundada por James Cattell en 1921.

Cattell la formó como una corporación de negocios y solicitó psicólogos para que compraran acciones en ella. Su propósito fue fomentar la psicología y promover su utilidad en la industria.

Durante los años 20 el énfasis de la psicología industrial fue en la evaluación, pero el enfoque se centró principalmente en la evaluación mental de la gente en un laboratorio donde se evaluaban las actividades de trabajadores industriales.

En 1924 una serie de experimentos empezaron a realizarse en Hawthorne, Illinois, planta de la compañía Western Electric. El investigador Elton Mayo y sus colaboradores estudiaron los efectos del ambiente sobre el trabajo físico en la productividad del trabajador.

De hecho ellos siguieron la tradición empezada por Taylor. En el más famoso de sus experimentos Mayo investigó los efectos de la iluminación en la productividad del trabajador.

En esencia, los estudios hechos en Hawthorne revelaron muchos aspectos antes no reconocidos acerca de la conducta humana en el lugar de trabajo, condujeron al cambio metodológico del directo al método indirecto de entrevista y a nuevas aproximaciones al estudio del liderazgo.

Los estudios empezaron a mostrar la importancia de las organizaciones y sus efectos en la producción. Asimismo, los problemas de comunicación llegaron a ser aparentes.

Los inicios de la consejería industrial llegó a ser el resultado de esos estudios. Además dichos estudios revelaron la complejidad de la conducta humana, dando una nueva perspectiva a la psicología industrial, la cual por cerca de 40 años ha sido dominada por el deseo de incrementar la eficiencia en el trabajo (Bennis, 1989).

Esta era en la psicología industrial terminó con la conclusión casual de los estudios Hawthorne y el inicio de la Segunda Guerra Mundial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.4 SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1941 – 1945)

Cuando los E. U. entraron en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estuvieron más preparados que en 1917 para su papel dentro de ella. Para esas fechas habían estudiado los problemas de selección de personal y de colocación y habían refinado sus técnicas considerablemente.

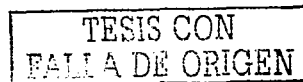
Walter Bingham presidió el comité de asesoramiento en la clasificación del personal militar, la cual había sido formada en respuesta a las necesidades de la armada para la clasificación y capacitación.

Los psicólogos trabajaron también en el desarrollo y uso de pruebas para situaciones de estrés, un proyecto encargado por la Oficina Estadounidense de Servicios Estratégicos.

El propósito de este programa fue asesorar candidatos para asignarlos a las unidades de inteligencia militar. Durante una sesión de tres días de pruebas y observación intensiva, los candidatos vivieron juntos en pequeños grupos bajo continua observación de los miembros del personal asignado.

A través de la guerra, la psicología industrial empezó a ser utilizada también en la vida común. Hubo un gran incremento en el uso de pruebas para el personal de la industria.

La nación estadounidense necesitó una fuerza productiva de trabajo, los psicólogos fueron llamados para ayudar a reducir el ausentismo. La industria descubrió que la psicología podía utilizar muchas de sus técnicas en esta área y se interesaron particularmente en la selección, capacitación y diseño de maquinaria; pero principalmente en la aplicación de la psicología social. Los nuevos métodos para medir las actividades y moral de los soldados también podían ser aplicadas en la industria.



Las técnicas desarrolladas durante la guerra podían ser aplicadas a los negocios y la industria. La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de la psicología industrial y perfeccionar los conocimientos de la psicología aplicada.

Cada una de las dos Guerras Mundiales tuvieron un efecto mayor en la psicología industrial pero de manera diferente. La Primera ayudó a formar la profesión y le dio aceptación social, la Segunda ayudó a desarrollarla y refinarla.

La psicología industrial después de la Segunda Guerra Mundial verdaderamente empezó a florecer y los especialistas discutieron acerca de empezar a emerger y desarrollar una identidad propia.

La psicología del personal llegó a ser un área distinta, ayudada en parte por la publicación de una nueva revista, "Psicología del Personal" en 1948.

Durante los años de la guerra fría (1950 – 1960), el crecimiento de la industria de defensa incentivó el desarrollo de la ingeniería psicológica, o la psicología del factor humano, por la incrementada demanda de producción de sistemas de armamento sofisticado, lo cual necesitó un sistema de control.

Los psicólogos del factor humano fueron llamados para lograr designar sistemas de control que fueran sensibles y de fácil operación. Además, las contribuciones de sociólogos y de psicólogos sociales quienes realizaron el estudio y ejecución de extensas investigaciones en organizaciones de trabajo, ayudaron a crear la especialización de la psicología organizacional (Blum y Naylor, 1976).

Un evento histórico de la posguerra también causó tremendo crecimiento de la psicología organizacional y fue la ley de derechos civiles de 1964, la cual prohibía la discriminación en prácticas de selección. Esta ley fue designada para proteger a grupos de baja representación, así como minorías étnicas de ser injustamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

discriminados por decisiones relacionadas al trabajo; esta legislación forzó a las organizaciones a tomar más en cuenta las formas en que la gente era seleccionada para un trabajo.

Fue dada además, una particular atención a la imparcialidad en la evaluación para las promociones, así como a los despidos.

Los psicólogos organizacionales habían jugado una parte importante para establecer e implementar justos estándares de empleo.

1.2. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL HOY Y EN EL FUTURO

Conforme a lo expuesto por Bass (1990), actualmente la psicología organizacional habrá de ir concediendo día a día cada vez mayor atención a la productividad científica y técnica así como a los adelantos revolucionarios que se han producido en lo que se refiere a la tecnología de la información, se observará a los empleados mientras trabajan a la luz del contexto de los métodos automáticos de que se dispone para registrar, transmitir, compilar, calcular, decidir y distribuir los resultados de las decisiones tomadas en las organizaciones importantes.

Es posible que, con el tiempo, la psicología organizacional llegue a conceder más atención al estudio de las interacciones entre los datos automatizados, los matemáticos expertos, los economistas, los psicólogos y los operadores de un sistema productivo, que a la interacción entre los administradores generales y quienes se encuentren en la jerarquía inmediata inferior a la suya en el funcionamiento del sistema.

La psicología organizacional cada vez irá acrecentando su interés en las diferencias culturales entre las naciones, inducida por la dependencia recíproca entre los países, así como también por el desarrollo de la empresa internacional con intereses de alcance mundial.

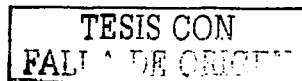
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El aumento de la complejidad y del alcance de la psicología en el mundo de los negocios se puede percibir en la creciente comprensión de la motivación hacia el trabajo. En la década de 1930 los especialistas en "relaciones humanas" practicaban la buena administración a la par que una dirección autoritaria a la vez que benévola y hacían caso omiso de las funciones y objetivos de los sindicatos. Los actuales estudiosos de la conducta tienen un concepto más elevado de la gerencia que tiene muy en cuenta los derechos y la necesidad de autodeterminación del individuo y que reconoce que los sindicatos ejercen un efecto positivo sobre el buen éxito de las relaciones.

En la década de 1930, el problema estribaba en lograr que el hombre se adaptara a la máquina; hoy en día radica en descubrir el sistema de organización, dirección y valores que sean capaces de mejorar la salud mental de los trabajadores tanto como de los gerentes (Audirac, 1994).

Los que se dedicaban al estudio de las relaciones humanas durante la década de 1930, dieron popularidad al caso arguyendo que era el método apropiado para el adiestramiento de los administradores en el "arte" de las relaciones humanas.

En la actualidad están en uso muchos métodos más elaborados, basados en la psicología. Por ejemplo, está muy en boga hoy en día el uso del adiestramiento de la sensibilidad, del psicodrama y de los juegos de negocios. Esas situaciones simuladas ayudan al educando a descubrir tanto sus puntos fuertes como los débiles. Ello le permite comprender mejor cómo trabajan los grupos en realidad, concentrándose en su conducta propia al tratar de resolver los problemas específicos que se presentan mientras trabaja en compañía de otros compañeros.



CAPÍTULO 2

EL TRABAJO DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La psicología organizacional es una de las áreas de la psicología con un rápido crecimiento. Los psicólogos organizacionales están a la vanguardia de los cambios del nuevo siglo, siendo los profesionales que están satisfaciendo la enorme demanda de información que conduce al entendimiento de los trabajadores, el ambiente laboral y a la modificación de la conducta de trabajo.

Están involucrados también, en casi todos los aspectos de los negocios y la industria, y el rango de tópicos que pueden investigar y la variedad de tareas que llevan a cabo son muy extensas.

Es por ello, que los psicólogos están ganando terreno dentro de las organizaciones, pero lo más importante es que está empezando a ser reconocido su trabajo en otros muchos ámbitos más allá de los meramente tradicionales, ya que se observa una mayor conexión de esta disciplina con otras, en especial con la economía, las ciencias físicas y diversas ciencias de la conducta. Por ejemplo, se ha empezado a demostrar que los salarios constituyen un factor tanto económico como psicológico, también se trabaja sobre la resistencia al cambio que tiene ramificaciones relacionadas tanto con la ingeniería como con la psicología, otros de los trabajos del psicólogo actual tiene que ver con la forma en que los trabajadores y la administración conciben el movimiento sindical, así como también estudian la adaptación y reacción del personal ante los conflictos, la supervisión, las comunicaciones, asimismo elaboran técnicas formales que sirven para describir y analizar el trabajo y los sistemas de trabajo, también realizan estudios sobre la toma de decisiones, las negociaciones, las normas a las que deberán someterse las personas, los objetivos y valores de las organizaciones, entre otras muchas más actividades en las que empieza a verse involucrado su trabajo (Bartlett y Kayser, 1980).

Es por lo anterior que los psicólogos organizacionales se encuentran ocupando una gran variedad de posiciones en los negocios, industrias, colegios y en las dependencias gubernamentales de todo tipo.

Entre los trabajos que pueden ocupar están las posiciones de gerentes de consultorías, directores de recursos humanos, vicepresidente de capacitación, profesores universitarios, gerentes de desarrollo organizacional, directores de planeación organizacional y especialistas en investigación del personal (Riggio, 1990).

Entre las muchas áreas de especialización y tareas que puede desempeñar en su trabajo se encuentran tradicionalmente las siguientes:

- Capacitación

Identifica necesidades de capacitación y desarrollo (DNC).
Desarrolla, implementa e imparte programas de capacitación.

- Reclutamiento y Selección

Desarrolla herramientas para la selección, clasificación y promoción de empleados.
Valida instrumentos de medición.
Analiza contenidos de trabajo.
Desarrolla e implementa programas de selección.
Identifica el potencial gerencial.

- Desarrollo Organizacional

Analiza la estructura organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Maximiza la satisfacción y la efectividad de los individuos y grupos.
Facilita el cambio organizacional.

- Psicología del Consumidor

Identifica las reacciones de los consumidores ante un nuevo producto.
Desarrolla estrategias de mercadeo.

- Ingeniería Psicológica

Diseña ambientes de trabajo.
Optimiza la efectividad entre el operador y la maquinaria.
Desarrolla sistemas tecnológicos.

En nuestro país, el psicólogo organizacional ha llevado su quehacer tradicional principalmente a las áreas de capacitación, reclutamiento y selección de personal, desarrollando sus conocimientos exitosamente en todas las tareas que involucran dichas áreas. En el siguiente apartado se describirán detalladamente los procedimientos, las tareas y las funciones que lleva a cabo el psicólogo en las tres actividades mencionadas anteriormente dentro de las organizaciones (Werther, 1990).

2.1 CAPACITACIÓN

La capacitación generalmente es una de las áreas en las que el psicólogo busca su desempeño.

Se dice que la capacitación es una función educativa que permite el crecimiento empresarial en el que se incluye el adiestramiento, y es visto como un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a los individuos de conocimientos, habilidades y actitudes para efficientizar el desempeño laboral ya sea en el puesto actual o uno nuevo (Anderson, 1981).

Otra definición es la de describir a la capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mostrar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (Siliceo, 1991).

A través de la capacitación el trabajador se prepara para afrontar el desarrollo tecnológico que contribuye al aumento de la productividad sin perder de vista la satisfacción personal e integración del individuo hacia las organizaciones.

La Ley Federal del Trabajo tiene sus lineamientos legales para la impartición tanto de la capacitación como del adiestramiento los cuales define de la siguiente manera:

Capacitación: Impartición de conocimientos buscando la actitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla.

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

Estas definiciones han sido formuladas operacionalmente para que no existan confusiones en su aplicación en el proceso instruccional de las organizaciones. Los objetivos que persigue la capacitación según Mendoza (1985), son los siguientes:

- Promover el desarrollo integral del personal y por consiguiente de la empresa misma.
- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar los conductos exigidos para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias a su puesto de trabajo.
- Fomentar la autenticidad, apertura y confianza en cada trabajador.
- Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales, tanto en situaciones concretas de trabajo como cuando se presentan innovaciones técnico-científicas.
- Mejorar la relación jefe-subordinado.
- Proporcionar a los empleados habilidades específicas ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- Vincular las políticas y procedimientos organizacionales con los objetivos individuales, grupales y empresariales.
- Permitir una mayor y eficaz ejecución de los empleados para proponer ascensos, trasferencias, incentivos, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La capacitación representa amplios beneficios de carácter social que repercuten sin lugar a dudas en beneficios económicos que permitirán el aprovechamiento de los recursos humanos de cualquier organización.

Es por ello que Coronado (1996), sugiere apegarse a los lineamientos de la Ley Federal de Trabajo para poder prestar una capacitación legítima, ya que la dependencia encargada de regular todo lo relacionado a la capacitación es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y los planes y programas de capacitación son formulados de común acuerdo por la empresa, el personal y aprobados por dicha Secretaría; lo que se verá reflejado en el aumento o mejoramiento de:

- ✓ La cantidad y calidad de producción
- ✓ Las utilidades
- ✓ Las ventas
- ✓ El ahorro en mantenimiento de equipos
- ✓ Los métodos de trabajo
- ✓ Las actividades de los trabajadores
- ✓ La comunicación
- ✓ El liderazgo
- ✓ La flexibilidad y adaptabilidad de la organización a situaciones ambientales, etc.

La capacitación es un proceso que según Schein (1994), incluye un nivel técnico, científico y administrativo que fomenta el desarrollo. Dicho proceso se compone de los siguientes pasos:

- a) Elaboración y revisión de perfiles de puestos
- b) Plan de Capacitación
- c) DNC
- d) Calendarización y estructuración del plan y del programa anual
- e) Coordinación de eventos de Capacitación
- f) Coordinación de costos de Capacitación
- g) Preparación de material logístico
- h) Impartición
- i) Evaluación
- j) Entrega de constancias
- k) Reporte

A estos pasos se debe agregar uno muy importante que es el seguimiento, que tiene como objetivo el detectar cambios producidos a raíz del manejo de los nuevos conocimientos y habilidades e identifica las siguientes tres situaciones:

- 1) Si se registraron cambios favorables en conocimientos, habilidades y actitudes
- 2) Si no se registraron cambios
- 3) Si se registraron cambios desfavorables

Es importante destacar que gracias a las herramientas con que cuenta el psicólogo puede participar activamente en las funciones del área de capacitación que son las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Como investigador de carencias en conocimientos y habilidades del personal
- ❖ En la elaboración de planes y programas de capacitación
- ❖ En los trámites necesarios del registro de planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- ❖ En la coordinación de los planes y programas de capacitación
- ❖ En la evaluación de los programas
- ❖ En el seguimiento de los programas
- ❖ Elaboración e impartición de cursos

Hay que aclarar que existe la necesidad de una capacitación continua, a causa de los cambios tecnológicos en el área laboral y de las modificaciones de los sistemas de una organización que constantemente se están presentando; por tal motivo el trabajador debe estar preparado para efectuar de manera más eficiente su trabajo, lo que se verá redituado en mayores ingresos tanto para él mismo como para la organización, que debe mantenerse a la vanguardia y en constante competitividad debido a las demandas que se presentan día con día en este nuevo siglo.

2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.2.1 EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Frech, 1986).

El psicólogo podrá proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa, utilizando para ello la técnica o método que más convenga a sus necesidades

Para lograr la máxima eficiencia dentro de una organización es necesario contar con un adecuado proceso de reclutamiento de personal, esto ayudará a contratar al individuo que esté más calificado para cada una de las posiciones vacantes, para ello el psicólogo deberá plantearse los siguientes cuestionamientos:
¿Cómo, dónde y cuándo se encontrarán estos recursos humanos?.

Los candidatos para el reclutamiento pueden estar ya empleados dentro de la misma organización o pueden hallarse fuera de ella, por lo tanto el reclutamiento debe investigar todos los lugares donde puede recurrir. A estos lugares se les denominan fuentes de reclutamiento.

Podemos distinguir a través del tiempo dos fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el psicólogo reclutador: internas y externas (Dunnetta y Waynek, 1986).

2.2.1.1 FUENTES INTERNAS

Estas fuentes dan la posibilidad a un empleado dentro de la misma empresa de ocupar la vacante requerida

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunas de las ventajas de emplear fuentes internas son: impedir despidos y propiciar oportunidades de promoción a los empleados.

Sindicatos.- por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, esto es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante que entra en el dominio del sindicato.

Dicho sindicato boletina las vacantes cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores de la empresa a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características y requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia. Interna de personal.- esto sucede cuando el psicólogo estudia las planillas y los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato para ser promovido o transferido según el caso, al puesto vacante. Una ventaja de esto sería que la persona ya tiene un conocimiento previo de la organización y un compromiso con la empresa.

2.2.1.2 FUENTES EXTERNAS

Las fuentes externas son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenos a la empresa.

Estas fuentes se caracterizan por no depender de las organizaciones, si no dependen de factores externos o ajenos a ella en donde el papel del reclutador se va a ver afectado ya que invertirá mayor tiempo en el proceso de reclutamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existe una gran variedad de fuentes externas de reclutamiento y ahora que cada vez nos vemos inmersos en un mundo globalizado se abren más posibilidades de comunicación y este tipo de fuentes se amplía.

Asociaciones profesionales: cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

Los anuncios: estos pueden ser escritos o radiofónicos. En algunas empresas es uno de los medios más rápidos y eficaces para que los posibles aspirantes acudan al reclutamiento, los anuncios tienen la ventaja de que se difunden a gran cantidad de personas; no obstante, el reclutador debe redactar de manera interesante su anuncio a fin de no crear falsas expectativas acerca del trabajo. Así mismo, este método tiene una desventaja, que al acudir una gran cantidad de personas existe una sobre carga de solicitudes y en ocasiones no es posible atender a todas y esto desacredita a la empresa.

Bolsas de trabajo: son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

Agencias de empleos: estas se dedican a reclutar solicitantes, algunos reciben el apoyo público y otras pueden ser lucrativas. Dichas agencias pueden proporcionar solicitantes en una gran variedad de áreas. Las agencias públicas se encuentran a nivel nacional, son administradas por el estado. El solicitante se debe registrar en la oficina de empleo estatal y podrá concursar por cualquier empleo que se le ofrezca. Estas agencias proporcionan información acerca del mercado laboral. Las agencias privadas de empleo se diferencian de las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

anteriores porque solicitan honorarios de la empresa o del mismo solicitante. Estas agencias cuentan con historia de datos personales, publicación de vacantes y están encargadas de la conducción de entrevistas iniciales.

La puerta de la calle: esta ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa, es decir, el candidato acude en forma espontánea. Existen algunas empresas que por sus características de importancia en el medio o ramo surgen como fuentes naturales, como las instituciones bancarias, empresas comerciales, empresas departamentales, entre otras.

El hecho de que la persona acuda a dejar solicitud o currículo habla de gran iniciativa e interés hacia el trabajo o la empresa.

Instituciones educativas: actualmente en el mercado laboral se emplea a los más capacitados o instruidos en una o varias áreas, por lo tanto se recurre a las universidades a fin de proporcionar la fuerza laboral a las empresas, las instituciones educativas seleccionan a los alumnos más destacados.

Juntas de intercambio: en las empresas los encargados del reclutamiento se reúnen a su vez con otras empresas, a fin de intercambiar vacantes y candidatos dependiendo de los perfiles de dicha empresa. Este método es eficaz, rápido y de bajo costo, los reclutadores ofrecen a los posibles candidatos a fin de que otros reclutadores los seleccionen.

2.2.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socio económicas bajas como altas y también a

élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos (Grados,1988).

Los principales medios son:

- Prensa
- Grupos de Intercambio
- Radio y Televisión
- Boletines
- Internet

Devine (1998) describe a los medios de reclutamiento como de difusión amplia y de difusión restringida.

Difusión amplia: Se refiere a los medios que permiten que la solicitud de candidatos a un puesto llegue al público en general sin limitaciones o discriminación alguna. Entre este tipo de difusión se encuentran los anuncios en periódicos masivos, radio, boletines, etc.

La desventaja de este tipo de difusión es la gran cantidad de candidatos que se presentan para cubrir las vacantes y que en muchas ocasiones no cubren el perfil requerido, lo que ocasiona pérdida de tiempo y recursos económicos para la empresa.

Difusión restringida: Se refiere a los medios que permiten dirigir la solicitud de candidatos a un grupo específico en el que se considera que podrían encontrarse las personas más adecuadas para cubrir el perfil requerido. Entre estos medios de difusión se encuentran los periódicos especializados, revistas y publicaciones tecnológicas, etc.

El autor recomienda la combinación de la difusión amplia y la restringida para tener más oportunidades de llegar a los candidatos para integrar el mejor equipo de trabajo en términos de calidad para la Organización.

2.2.1.4 RECLUTAMIENTO PARA EL SIGLO XXI

De acuerdo con Devine (1998) todas las compañías exitosas dependen del trabajo en equipo. Si se desea que una empresa tenga éxito deberá ser integrada con personas diferentes.

Actualmente nos encontramos en los albores del siglo XXI, la contratación del personal se vuelve más compleja ya que implica tomar en cuenta la diversidad en cuanto a factores de raza, étnicos y de género debido a que se abren cada vez más las puertas a estos factores gracias al uso de nuevas fuentes de comunicación que son cada vez más utilizados como lo es la Internet.

En general mientras más diverso sea el equipo de trabajo, más probable será que se consiga servir e identificarse con el mercado en el que se opera de forma más exitosa.

Lo anterior acentúa la importancia del psicólogo como profesional capacitado para determinar la mejor manera de reclutar y seleccionar al personal que permitirá que la empresa siga manteniéndose en un excelente nivel de competitividad en el mercado.

2.2.2 LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Koontz y Weinrich (1994) definen a la selección como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa por

consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Lo anterior permitirá identificar el posible desarrollo de un candidato dentro de la organización, por lo que deberán utilizarse técnicas confiables que nos ayuden a una adecuada evaluación.

Las técnicas modernas de selección procuran encontrar la mejor correspondencia entre la fuerza laboral (trabajador) y su ocupación. En ocasiones se considera que los problemas que surgen en una organización se deben en gran medida a que no se eligieron adecuadamente a los candidatos para cubrir las plazas (Arias, 1989).

Algunas de las consecuencias de un proceso selectivo erróneo son:

- ⊗ Excesiva rotación de personal
- ⊗ Aumento de los costos en el adiestramiento
- ⊗ Baja eficiencia en el trabajo
- ⊗ Duplicidad de funciones

Para evitar lo anterior se deben tomar en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño de las actividades, por lo tanto es necesario estudiar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuidadosamente las características requeridas para cada puesto con fin último de encontrar a la persona idónea.

Chruden y Sherman, 1981 (en Martínez, 1991) mencionan que el número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía no sólo con la empresa, sino con el tipo y nivel del puesto que debe ocuparse.

Según Michael (1995), el proceso de selección es el siguiente:

a) Elaboración del perfil: El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa.

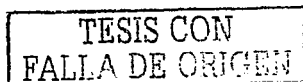
b) Presolicitud: Permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

c) Solicitud: Debe contener los datos relevantes del candidato como son: datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y datos generales.

d) Entrevista inicial: Corroborar los datos obtenidos en la solicitud, así como tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste.

e) Evaluación técnica: Se evalúan los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto vacante. Se recomienda realizar esta evaluación antes de la psicológica para que la empresa ahorre en tiempo y costo.

f) Evaluación psicológica: Sirve para reunir los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza tradicionalmente por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:



- Nivel de aplicación (obrero u operativo, medio o mandos intermedios y nivel ejecutivo o gerencial).
- Características de perfil
- Tiempo de aplicación
- Costos

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos: inteligencia, habilidad y personalidad.

Las pruebas de inteligencia, se refieren a la medición de la capacidad intelectual, a través de los siguientes factores:

1. Factor general de inteligencia (factor G)
2. Factores específicos de inteligencia como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Las pruebas de habilidad, se refieren a la medición de aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

Las pruebas de personalidad, se refieren a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente (estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.)

PRUEBAS DE INTELIGENCIA, HABILIDAD Y PERSONALIDAD

INTELIGENCIA	PRUEBAS HABILIDAD	PERSONALIDAD
Escala Stanford-Binet Escala Wechler OTIS – GAMA Dandosa Wonderlik Barsit	<u>De aptitudes ocupacionales:</u> Habilidad numérica Psicomotores <u>Conocimiento del puesto:</u> Percepción Ventas Pruebas de trabajo	Zavic Perfil de los Estilos de Interacción en las Organizaciones MOSS Perfil y estilos de Liderazgo Cuestionario T-G Luscher

Tabla 1 (Describe los tres tipos de pruebas que se utilizan para la evaluación psicológica en la empresa)

g) Encuesta Socioeconómica: Permite verificar de una manera directa y efectiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. Debe cubrir los siguientes aspectos:

- 1) Conocimiento de las actividades socio-familiares y cómo éstas podrían influir en el rendimiento laboral.
- 2) Comprobación de aspectos en el aspirante como: actitudes, responsabilidad, eficiencia en el trabajo con respecto a anteriores trabajos.
- 3) Comprobar la honestidad y veracidad de la información obtenida a lo largo de todo el proceso selectivo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajador social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, a través de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad.

h) Entrevista de Selección: Permite valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, sirve para profundizar en información relevante para el puesto, evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones del puesto.

Los pasos de la entrevista son:

1. Apertura
2. Rapport
3. Desarrollo
4. Cima
5. Cierre

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como bases las siguientes áreas:

- General
- Escolar
- Ocupacional
- Concepto de sí mismo
- Metas
- Familiar
- Pasatiempos
- Salud

Grados y Sánchez (1993), consideran que existen tres modalidades de entrevista: directa, indirecta y mixta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TIPOS DE ENTREVISTA

ENTREVISTA		
DIRECTA	INDIRECTA	MIXTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad. ▪ Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado. ▪ Se buscan respuestas más específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El entrevistado toma la parte más activa. ▪ El entrevistador formula preguntas abiertas y algo indefinidas. ▪ Se requiere de una entrevistador hábil y capacitado. ▪ El entrevistador debe tomar en cuenta las reacciones del candidato como movimientos del cuerpo, gestos, tono de voz, silencios excesivos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la combinación de las anteriores. • Es la más empleada en la Organización. • Se diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudios socioeconómicos, a fin de validar los datos.

Tabla 2 (Describe los tres tipos de entrevista que son utilizadas en la empresa).

i) Examen Médico: Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Se considera que la empresa tiene la obligación de practicarles un examen médico a sus candidatos a empleo a fin de contratar a las personas mejor capacitadas

fisicamente, evitar trabajadores infectocontagiosos que repercutirán en la producción de la empresa y para vincular la capacidad física al tipo de trabajo. En caso de encontrar anomalías físicas, se orientará al candidato para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen condicionan el ingreso de una persona a la Organización, ya que ésta no podrá ingresar hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen.

j) Conclusión: Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de Selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolo siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llevarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

k) Decisión: Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso anterior.

A los aspirantes que también fueron capaces se les toma en cuenta para posteriormente ubicarlos en otras plazas similares.

l) Contratación: En esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Keith (1986) menciona como último paso del proceso de Selección el Control, que se refiere al seguimiento o continuidad que consiste en la evaluación constante del empleado a través de entrevistas de ajuste, las cuales deben aplicarse después de cierto lapso de tiempo de la contratación a fin de actualizar el expediente del trabajador, también sugiere las medidas de eficiencia y calificación de mérito.

2.3 ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE PUESTOS

2.3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puesto constituye un punto de partida indispensable para la realización eficaz del trabajo del psicólogo.

El propósito de dicho análisis es suministrar información acerca de las obligaciones y requerimientos que implica el desempeño del trabajo y del medio ambiente en el cual se realizan dichas obligaciones, esto permitirá la comprensión de las características de que debe estar dotado un empleado para tener un desempeño satisfactorio (Stewart, 1992).

2.3.1.1 Necesidad social del análisis

El hombre moderno pasa gran parte de su vida en el trabajo, ello obliga a las organizaciones a tener presente que durante el tiempo que la persona pasa en la organización no puede renunciar a su personalidad, intereses, pensamientos, deseos, etc. por tanto está obligada a proporcionar al individuo un trabajo que constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Es el equilibrio entre puesto e individuo la formula fundamental con que cuentan las organizaciones modernas para satisfacer dicha necesidad.

Por el contrario, si las labores que desempeña el trabajador son motivo de ansiedad, disgusto, desinterés, etc. seguramente nos encontraremos ante un hombre que ha sido rebajado a la categoría de un componente más dentro de la maquinaria productiva (Hodgettes y Altman,1985).

2.3.1.2 Necesidad competitiva del análisis

Hoy día toda organización que se considere moderna y competitiva requiere de un desarrollo constante que se refleje tanto en sus puestos como en los individuos que la conforman (Gama, 1992 en Hernández, 1997).

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

Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe (Arias,1985).

Para lograr una auténtica división de funciones así como una mayor competitividad dentro de las organizaciones se requiere de un estudio analítico, sistemático, permanente y dinámico de todos los puestos que componen n la organización.

2.3.1.3 Aplicación y utilización del análisis

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones de las cuales se señalan las siguientes:

- a) Para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- d) Como base para posteriores estudios de evaluación de puestos
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos
- f) Como parte integrante de manuales de organización
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva
- h) Para fines contables y presupuestales
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial
- j) Para posibles sistemas de incentivo
- k) Para determinar montos de finanzas y seguros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- l) Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro)
- m) Para efectos organizacionales
- n) Para efectos de supervisión
- o) Como valioso instrumento en auditorías de administrativas
- p) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos

2.3.1.4 Componentes del análisis

Este comprende dos elementos principales: la descripción del puesto y sus especificaciones. Las condiciones físicas y ambientales del puesto se determinan en las descripciones mientras que las características personales necesarias para cada puesto se indican en las especificaciones.

Las primeras hacen referencia a los componentes organizacionales del puesto que incluyen tanto al equipo de trabajo como al orden que debe mantenerse dentro del espacio de trabajo, su división en actividades específicas, los procedimientos, métodos, técnicas que lo conforman, así como los estándares de ejecución.

Con base en esta información se elabora la descripción del puesto o declaración escrita de lo que el titular del puesto debe hacer en éste, cómo lo debe de hacer y el por qué lo debe hacer.

A partir de esta descripción se procede entonces a determinar los requerimientos del personal que incluyen conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses,

capacidades, etc. demandadas por el puesto, las cuales al formularse por escrito constituyen la especificación del puesto.

Ésta proporciona estándares de aceptación mínimos para la selección y posterior desarrollo del recurso humano y tienen como objetivo delimitar las características personales que son pertinentes para el reclutamiento, selección y colocación del individuo, incluyendo formación relativa a la preparación de la persona, su experiencia, capacitación vocacional, etc.

Las técnicas más recientes reconocen el carácter dinámico de los puestos y buscan describirlos en términos de la unidad puesto-individuo con lo cual se favorece la identificación de cualidades personales para el éxito de un puesto y la satisfacción del individuo en el trabajo.

En la actualidad el análisis de puestos debe ser realizado también para adquirir un entendimiento preciso de las necesidades de la organización con relación al problema de selección de personal, para que el psicólogo pueda formular en consecuencia hipótesis sólidas acerca de las relaciones entre la predicción del desempeño eficiente en el puesto y los criterios de selección de empleados (Cascio, 1980).

2.3.1.5 Realización del análisis

El análisis de puestos requiere de una cuidadosa previsión y preparación basadas en el conocimiento de los factores psicológicos que afectan la percepción y ejecución de los puestos así como de los posibles problemas que estos pueden generar.

TESIS CON
FALLA DE CUMPLIMIENTO

Algunos factores de los más importantes para este proceso son: -

1. El carácter vital de los puestos: los puestos se convierten en algo vivo cuando los ocupa la gente, por lo que su análisis debe ser dinámico y no estático.

2. Las diferencias individuales: se refieren a las diferentes percepciones que tienen del puesto los trabajadores, sus superiores, los compañeros y los subalternos, y que configuran un marco psicosocial de valoración del trabajo.

3. La dinámica organizacional del puesto: la cual se refiere al conjunto de interrelaciones que constantemente se establecen entre el puesto y su entorno organizacional.

4. La apropiación del puesto: este factor se refiere al proceso de posesionamiento que realiza el individuo con relación al puesto que ocupa considerándolo como suyo, así como al consecuente rechazo de toda intrusión en el mismo.

La realización del análisis de los puestos puede dividirse en 2 etapas: una preparatoria o formativa y otra ejecutoria o analítica.

2.3.1.6 Etapas del análisis

La etapa preparatoria o formativa es una fase de consulta en la que el psicólogo del personal se entrevista con los ejecutivos, supervisores, representantes sindicales y trabajadores de la organización con el propósito de:

- ✓ Familiarizarse con el clima y la estructura organizacional .
- ✓ Explicar a los diferentes actores de una manera cuidadosa, detallada y sensible los propósitos del análisis de puestos.
- ✓ Dar a conocer a la organización los métodos, técnicas y procedimientos que se utilizarán para desarrollar el análisis de puestos.
- ✓ Demostrar a aquellos cuyo puesto se analiza que el enfoque general para la tarea se basa en el respeto, la transparencia del entendimiento y la cooperación mutua, en el beneficio tanto del trabajador como de la organización.

En cuanto a la etapa ejecutoria, ésta supone la instrumentación sistemática de diversos métodos, técnicas y procedimientos de investigación y análisis que proporcionen la información necesaria y suficiente para la descripción y especificación de los puestos que integran a la organización.

2.3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puestos es una guía de actuación que contiene las principales funciones, misiones y responsabilidades a realizar en un determinado puesto de trabajo (Reyes, 1985).

Definir y delimitar éstas es muy importante para conseguir la eficacia y la motivación de los trabajadores.

En una empresa, las personas que la integran deben conocer previamente cuáles son sus funciones, qué se espera de ellas y cuáles son los resultados a conseguir; así, la funcionalidad de una descripción de puestos es muy amplia:

- Sirve de guía a los trabajadores para conocer cuáles son sus funciones y poder realizar un correcto desempeño de las mismas.
- Funciona como instrumento para poder realizar una correcta evaluación del desempeño.
- Sirve como método de detección de necesidades de formación.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el psicólogo es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

La herramienta administrativa que ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto" que se mencionó anteriormente, la cual además permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen.

Los beneficios que se reciben al contar con una exacta definición de los puestos de la empresa son:

a) Para los Directivos

- Una mayor facilidad para administrar los sueldos y salarios del personal.
- Mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal.
- Un cada vez mayor perfeccionamiento de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa.

- * Un mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la empresa.
- * Adicionalmente, ayudan a la Dirección a cumplir con una necesidad legal, para dirimir los conflictos de trabajo que pudieran surgir.

b) Para el Empleado de la Empresa

- * Le ayuda a conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo.
- * Le ayuda a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le producen ansiedad, monotonía o que simplemente le disgustan, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la empresa.

⇒ *La descripción del puesto y el catálogo de los puestos*

Regularmente la descripción de los puestos se maneja en una carpeta o fólder con hojas o tarjetas membretadas de la empresa que puedan desprenderse, conteniendo la información particular de cada puesto dicho fólder es manejado por la unidad a cargo del psicólogo.

A este fólder que contiene el conjunto de descripciones de todos los puestos de la empresa se le da el nombre de "Catálogo de Puestos de la Empresa". En cada descripción de puestos se señala el puesto al que reporta, los puestos que le reportan, su ubicación física en las instalaciones de la Organización, las funciones que deben cubrirse y el perfil que debe llenar la persona que lo ocupe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⇒ *Categoría del Puesto*

Representa la jerarquía o nivel que corresponde al puesto dentro de la estructura orgánica de la Organización

⇒ *Requerimientos del Puesto*

Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

⇒ *Denominación del Puesto*

Es el término o nombre con el que se conoce cada puesto o cargo en la empresa. Es recomendable que el nombre sea de corta extensión y exprese la responsabilidad principal o alguna característica esencial del mismo.

⇒ *Familia Ocupacional*

Se conoce con este nombre a grupos de puestos que por su naturaleza son semejantes entre sí, por ejemplo: mecanógrafas, archivistas y auxiliares de contabilidad forman la familia ocupacional de oficinistas. Troqueladores, prensistas y fresadores forman la familia ocupacional de obreros, etc.

Finalmente, los puestos los podemos clasificar de distintas maneras. De acuerdo a:

1. La naturaleza de sus funciones:
-directivos, oficinistas, operarios, etc.
2. Su jerarquía en la estructura de la empresa:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-directores, gerentes, jefes de departamento, jefes de sección, etc.

3. Las características jurídicas:

-puestos de planta, puestos temporales, etc.

2.3.3 PERFIL DEL PUESTO

El perfil del candidato implica conocer qué tipo de profesional o empleado se está buscando y para qué se requiere.

El perfil del puesto se conoce actualmente también como profesiograma, el cual indica qué factores, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

Una vez que se haya definido el profesiograma o perfil del puesto, y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, se ha obtenido el consiguiente perfil de cualidades para cada uno de ellos.

Como conclusión bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste con el perfil para saber cuáles candidatos responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

La elaboración de este perfil se basa en los datos anteriormente aportados por el análisis y la descripción del puesto de trabajo. Es fundamental considerar también las metas y objetivos que se pretenden alcanzar en el puesto de trabajo referido.

Para la realización de un buen perfil de puestos se requiere de la existencia de un organigrama que muestra la organización y la escala jerárquica con la que cuenta una organización, todo esto para que exista una congruencia entre el perfil y el organigrama y que ayude a que exista mayor precisión, se reduzcan costos y se agilice la capacitación entre otras muchas cosas más.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3

EL ENFOQUE COGNITIVO-CONDUCTUAL EN LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS

3.1. DEFINICIÓN DEL ENFOQUE COGNITIVO-CONDUCTUAL

La psicología organizacional tiene como objetivo primordial mejorar las condiciones que se deriven del empleo para que de este modo el trabajador tenga un mayor rendimiento laboral y personal; para lograr lo anterior el psicólogo inmerso en esta área ha utilizado las diversas bases teóricas, enfoques o modelos que ofrece la psicología.

Sin embargo, actualmente se está sufriendo un gran cambio en la administración de las organizaciones ya que las situaciones que se están viviendo dentro de ésta no están siendo idóneas debido a las transformaciones que se están presentando en el nuevo siglo, donde los enfoques tradicionales que tratan de mantener a los empleados satisfechos mediante incentivos como el dinero, buenas condiciones de trabajo, seguridad laboral, prestaciones, no son ya suficientes debido a que no se toma en cuenta la satisfacción personal y profesional de los trabajadores, lo que da como resultado empleados insatisfechos que a la larga perjudican a la organización.

Se han combinado dos enfoques utilizados en el transcurso del pasado siglo dentro de la psicología que han resultado satisfactorios. El primero es el enfoque cognitivo que define a la conducta en función de estados mentales y procesos cognoscitivos, incluyendo los valores personales. Es decir, este enfoque determina que los estados cognitivos son los causantes de la conducta de los individuos.

El segundo enfoque explica la conducta en función de las consecuencias ambientales siendo su origen el aprendizaje. Los aspectos fundamentales de dicho enfoque, están constituidos por la conducta observable dentro de la organización y sus consecuencias.

La combinación de estos dos enfoques o modelos han dado como resultado un conjunto de técnicas que pueden convertirse en una alternativa que permite modificar el comportamiento dentro de las organizaciones llamado "modificación de la conducta organizacional".

Este enfoque es conocido como cognitivo-conductual que es el resultado de la evolución del conductismo, evolución en la que pueden distinguirse tres etapas:

Etapa inicial.- puede caracterizarse por la defensa por parte de John Watson 1913, de cambios radicales en la psicología, defensa que reforzó la tendencia ya existente hacia el conductismo.

Segunda etapa.- comenzó como un intento de superar la psicología E-R (Estímulo-Respuesta) y el nivel de análisis del aprendizaje predominante hasta entonces meramente descriptivo.

Tercera etapa.- caracterizada por su interés en temas ignorados por lo general, entre ellos el pensamiento, la percepción, los procesos motivacionales complejos y la mediación en general.

De este modo la importancia de la cognición como tema central en el aprendizaje fue explicada por Tolman afirmando que los organismos desarrollaban cogniciones sobre distintos estímulos y que la formación de estas condiciones constituían el aprendizaje. Frente a la mera conexión entre estímulos y respuesta propuesta por Watson, Tolman mantenía que el organismo aprendía estrategias de respuesta y percibía relaciones generales en su ambiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por tanto, cognoscitivo se refiere al estudio de los pensamientos y sus antecedentes, es decir, al estudio del desarrollo, formación, contenido, interconexiones y efecto dinámico de los pensamientos.

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

Este enfoque es transferible a cualquier ámbito en donde se encuentra presente la conducta del ser humano, por lo tanto, es un modelo que se emplea eficazmente en el área organizacional ya que en dicha área se presentan constantemente conductas que el individuo tiene que aprender y que permitirán su mejor desenvolvimiento y desarrollo dentro de la empresa.

3.2 EL MODELO SECUENCIAL-INTEGRATIVO

Para el presente trabajo se ha considerado al modelo secuencial-integrativo, propuesto por Fernández-Ballesteros en 1980 y que forma parte de la evaluación cognitivo-conductual, como un modelo efectivo para elaborar eficientemente perfiles de puestos. Dicho modelo se juzga el más conveniente, debido a que ofrece la posibilidad de poder evaluar la conducta junto con las cogniciones (pensamientos, creencias, expectativas, etc.) de los posibles candidatos a los puestos vacantes, además de que es posible evaluar el ambiente en el que se van a desenvolver.

Dichas variables son de suma importancia para realizar de una manera más eficiente el reclutamiento y selección de personal, ya que de este modo se podrán evitar problemáticas futuras como la excesiva rotación de personal que ocasiona costos excesivos a las organizaciones.

Otra de las ventajas de utilizar el modelo secuencial-integrativo es que se pueden elaborar perfiles de puestos que cuenten con variables observables, medibles y cuantificables, a diferencia de las técnicas tradicionales que se han utilizado comúnmente como son los test psicométricos.

Fernández-Ballesteros (1980) describe un modelo teórico como un mecanismo lógico en el que se implican los distintos fenómenos relevantes de un determinado ámbito de la realidad del que se pretende dar cuenta.

Asimismo, distingue entre dos modelos básicos: sincrónicos y diacrónicos. Por modelos sincrónicos se entienden aquellos desde los que se postula que la conducta objeto de estudio puede ser explicada a través de condiciones actuales. Por tanto, se consideran modelos sincrónicos aquellos cuyos elementos (tanto lo que se explica como lo explicado) se refieren a unidades circunscritas a secuencias temporales, moleculares y discretas que ocurren en un marco temporal actual.

Por el contrario, por modelos diacrónicos se entienden aquellos desde los que se postulan, junto a elementos actuales, condiciones históricas.

El modelo secuencial- integrativo pertenece al grupo de modelos sincrónicos que tienen las siguientes características:

- 1.- El comportamiento objeto de estudio es explicado mediante ciertas variables *actuales* (sincrónicas).
- 2.- Es *secuencial* en el sentido de examinar una serie de elementos que se producen encadenados en la situación presente observada.

3.- Es *molecular*, ya que se trata de establecer elementos conductuales y ambientales directamente observables debidamente operacionalizados según parámetros tanto ambientales como de respuesta.

El modelo secuencial-integrativo es propuesto por Fernández-Ballesteros en 1980, el cual pretende sintetizar, en un artefacto lógico, los distintos contenidos, variables e instrumentos que los diferentes enfoques científicos del psicodiagnóstico habían planteado.

En este modelo se admiten tres niveles sistémicos: el biológico, el conductual y el microsocioal, así como las interacciones mutuas dentro del contexto social y cultural.

Dos características importantes del modelo secuencial-integrativo son las siguientes:

- Es un modelo secuencial, ya que analiza secuencialmente los distintos elementos, grupos de variables o eslabones, según la formulación teórica de la que se parte, en sus nexos temporales. Dicha secuencia comienza por los estímulos ambientales que provocan en el presente las respuestas de la persona y termina con las consecuencias que tales conductas producen en el ambiente.
- En este modelo se admite integrar lo cognitivo con lo radicalmente conductista, esto es que los antecedentes y consecuentes de las conductas problema no se reducen a variables ambientales, sino que el análisis funcional ha de dirigirse también a los eventos internos (diálogo interior, estrategias en la resolución de problemas, atribuciones, respuestas fisiológicas intermedias, etc.), que cumplen un papel importante en el mantenimiento de la conducta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este modelo queda formulado, esquemáticamente de la siguiente manera (ver figura 1)



Figura 1 (Paradigma del modelo secuencial-integrativo)

En donde:

E = Situaciones estímulo antecedentes.

O = Organismo (variables de autocontrol, autoevaluación, así como variables fisiológicas, genéticas, neurológicas y bioquímicas).

R = Conducta de interés (motoras, cognitivas y psicofisiológicas)

C = Consecuencias (contingencias)

En definitiva, las características esenciales del modelo suponen los siguiente:

- 1) La evaluación se dirige a la secuencia que temporalmente se produce entre los antecedentes y consecuentes y la conducta.
- 2) Se incluyen los eventos internos que se producen *ab intrinseco* de los sujetos. Estos se admiten tanto como variables dependientes (o conductas-problema), como variables mediacionales o, incluso, como variables controladoras.
- 3) Las variables O y R están integradas una en otra, son inseparables y han de ser consideradas como una unidad.

Finalmente, podemos apreciar que este modelo integra aspectos puramente conductuales, agrega aspectos cognitivos y variables organísmicas.

Por lo anterior, se puede apreciar que la intervención de los psicólogos dentro de las organizaciones ha venido ampliándose, debido fundamentalmente a dos factores. El primero es el crecimiento de los conocimientos de la psicología y el cúmulo de teoría o modelos explicativos del comportamiento humano que de algún modo contribuyen a la mayor capacitación del profesionista que al aplicar tales conocimientos le brinda un marco de referencia para facilitar su labor. El segundo es la evolución de las organizaciones, que inevitablemente ha ido de la mano con el desarrollo tecnológico. Es por ello que las empresas enfrentan actualmente, gracias a la apertura de nuevos mercados, una lucha por ganar clientes y conservarlos con el fin de sobrevivir, y para ello es indispensable lograr una optimización empresarial a partir de todos sus componentes incluyendo principalmente sus recursos humanos (Schein, 1994).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS

4.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA DOMINO'S PIZZA

Domino's Pizza nace en 1960 en Ann Arbor-Michigan, cuando Tom Monaghan descubre a necesidad del reparto rápido de alimentos a domicilio a los alumnos de la Universidad de la misma ciudad. **Para** 1967 se abrió la primera tienda Domino's Pizza como franquicia en la **unión americana**.

En 1989 Domino's Pizza llega a **México** con la **apertura** de la primera tienda; para 1991 se genera un alto índice de venta de franquicias y hay 44 tiendas en operación. Es en 1997 cuando se **decide integrar a varias franquicias** dando origen a TORRQUIN (COFRAMEX).

En la actualidad cuentan con más de 271 tiendas a nivel nacional y en Latinoamérica tienen **presencia en Brasil**, con planes corporativos de incursiones en otros países, lo que los convierte en una empresa **transnacional**.

En 1997 Domino's Pizza México recibe por **cuarta** ocasión el premio a la franquicia internacional con mayor crecimiento y se **planea para** el año 2000 tener 300 tiendas en operación y un total de 7500 empleados laborando en ellas.

Debido al éxito y crecimiento que ha **tenido la empresa** en nuestro país, surgen diferentes empresas que se encargan de adquirir y transportar la materia prima a las tiendas, de cuidar el apego a los estándares de calidad y en general, de explotar y cuidar la marca en nuestro país.

Estas empresas conforman lo que se conoce actualmente como Grupo ALSEA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Grupo ALSEA es una empresa compuesta por un equipo de gente joven, que cuenta actualmente con más de personas que colaboran tanto en las tiendas de Domino's Pizza como en las diferentes empresas que forman el Grupo.

Las compañías que conforman Grupo ALSEA son empresas de gran desarrollo, que están altamente comprometidas con México, con los accionistas, los clientes, los proveedores y con la sociedad en general.

Este Grupo nace, como se mencionó anteriormente, a raíz de la integración de varias compañías, las cuales tienen como negocio principal la administración de empresas de comida rápida o la distribución de alimentos destinados a ese tipo de restaurantes.

El Grupo está compuesto por Torquin, Distribuidor Internacional de Alimentos, COFRAMEX y Fast Food Road, cuya misión es lograr la excelencia a través de la optimización de los recursos para generar mejores y constantes beneficios a favor de los clientes, colaboradores y asociados. Atraer nuevos negocios que hagan crecer la organización y consolidarse como la mejor opción del cliente en el mercado.

Este Grupo cuenta también con el respaldo de Asesores de Franquicias Profesionales, que da servicio y apoyo a las empresas que integran el Grupo.

ALSEA es una empresa comprometida con el crecimiento de sus colaboradores y socios, por lo cual en 1997 se colocan las acciones del Grupo en la Bolsa Mexicana de Valores, lo cual permitirá obtener recursos adicionales que aseguren dicho crecimiento.

Este movimiento junto con la búsqueda de nuevos negocios y la consolidación de los negocios con los que cuenta actualmente, forman parte de la visión que tienen

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a futuro, lo cual resultará en mayor beneficio para todos lo que colaboran en Grupo ALSEA.

4.1.1 MISIÓN, CREENCIAS Y VALORES DE LA EMPRESA

Misión

La misión de la empresa Domino's Pizza es entregar a domicilio sin peligro una pizza caliente y de calidad en 30 minutos o menos, a un precio justo y con una ganancia razonable.

Ser líder en la venta de pizzas, con un enfoque principal en el servicio a domicilio.

Ser fanáticos en la calidad del producto y la consistencia en el servicio.

Satisfacer al cliente con variedad de productos.

Creencias

- Los colaboradores

Consideran al factor humano la piedra angular en el éxito de la empresa, por ello se comprometen a mantener abiertas las líneas de comunicación que faciliten el flujo de información en todos los niveles de la organización.

- El negocio

Reconocen que en la optimización de todos los recursos está el sustento de su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se comprometen a mantener los estándares más altos en el cumplimiento de los objetivos en beneficio de sus clientes, colaboradores y asociados.

Se comprometen a ser honestos en todas sus actividades.

Valores

- **Respeto.-** Las relaciones tanto personales como comerciales estarán basadas en la consideración y atención mutua.
- **Productividad.-** Las relaciones, tanto personales como comerciales, están basadas en la consideración y atención mutua.
- **Comunicación.-** Asegurar que el flujo de información hacia adentro y fuera de la organización fomente la participación de todos en el cumplimiento de nuestros objetivos.
- **Honradez.-** Proceder correctamente y corresponder con un elevado sentido de la responsabilidad y ética profesional a la confianza que se les deposita.
- **Lealtad.-** Proceder de una manera clara y fiel en sus relaciones interpersonales y en el desempeño de sus funciones dentro y fuera de la organización.
- **Espíritu de Servicio.-** La disposición y gusto por atender o hacer algo adicional a favor de los clientes es un requisito dentro de la organización.
- **Calidad.-** Ofrecer productos y servicios que reúnan las cualidades que el cliente demanda y rebasar sus expectativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DOMINO'S PIZZA

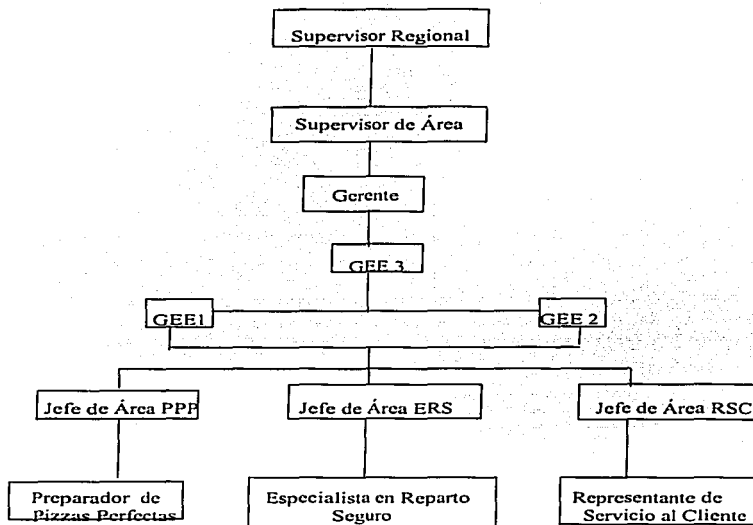


Figura 2 (Organigrama del área de producción tomado del folleto inédito de circulación interna de la empresa Domino's Pizza)

GEE: Gerente en Entrenamiento
 PPP: Preparador de Pizzas Perfectas
 ERS: Especialista en Reparto Seguro
 RSC: Representante de Servicio al Cliente

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4.2. EL PSICÓLOGO EN LA EMPESA DOMINO'S PIZZA

Domino's Pizza, es una empresa que se encuentra en constante evolución debido a su cada vez mayor crecimiento dentro del mercado, cuenta con una estructura bastante compleja que permite un trabajo multidisciplinario donde los conocimientos de diversos profesionistas se conjugan para satisfacer las necesidades de la organización. Uno de los departamentos de mayor demanda por parte de la empresa es el de recursos humanos debido a que tiene un aproximado de 6000 empleados y este número se incrementa constantemente debido a la apertura de nuevas tiendas y es ahí donde el trabajo del psicólogo resulta indispensable ya que es necesario que cuente con procedimientos y métodos adecuados para poder llevar a cabo el reclutamiento y selección de los mejores candidatos.

Sin embargo, la organización no cuenta con un procedimiento específico y bien delimitado para realizar el trabajo de selección de su personal operativo, esto se debe principalmente a que no tienen una descripción de puestos actualizada y por ende el perfil de los mismos no se encuentra definido lo que está ocasionando una excesiva rotación de personal que está siendo perjudicial para la empresa.

Por lo tanto, la aportación del psicólogo dentro de esta organización es llevar a cabo la descripción de los puestos operativos (telefonista, pizzero y repartidores) que cubra las necesidades actuales de la empresa Domino's Pizza, basados en el enfoque cognitivo conductual, utilizando el modelo secuencial-integrativo como estrategia de intervención.

4.2.1 EL MODELO SECUENCIAL-INTEGRATIVO PARA LA ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LOS OPERADORES DE DOMINO'S PIZZA

Es necesario que dentro de las organizaciones, específicamente en el área de Recursos Humanos, se lleven a cabo procesos adecuados para la selección del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personal, los cuales deben evaluar eficazmente a los candidatos. Uno de los procesos primordiales para lograr una buena selección, es sin duda, la elaboración de los perfiles de puestos.

Actualmente, la elaboración tradicional de los perfiles de puestos no evalúa de manera suficiente las características que debe poseer la persona idónea para cubrir la vacante, lo que ocasiona posteriormente mayores complicaciones para la organización, como la excesiva rotación de personal, la insatisfacción laboral, la ineficiencia, entre otros muchos problemas.

El modelo secuencial-integrativo propuesto por Fernández y Ballesteros (1980), es una buena alternativa para elaborar perfiles de mayor calidad, donde las habilidades que corresponden a cada puesto pueden ser más explícitas y cuentan con una forma de evaluación concreta y objetiva, ya que toman en cuenta aspectos bio-psico-sociales que generalmente no son apreciados por otros métodos.

Esta propuesta está enfocada específicamente en la elaboración de las descripciones y perfiles de los tres puestos operativos con que cuenta la empresa Domino's Pizza. Las actividades de estos puestos se llevan a cabo directamente en las tiendas y son las de tomar pedidos, elaborar y entregar las pizzas.

Es por lo anterior, que contar con adecuadas descripciones y perfiles para seleccionar al mejor personal que siga efectuando dichas actividades es esencial para continuar con el crecimiento y el éxito de esta empresa en los albores del nuevo siglo.

Primeramente deben ser analizados y descritos objetivamente los tres puestos operativos, con el fin de obtener una descripción lo más clara posible de las habilidades con que debe de contar el candidato para desarrollar las actividades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

requeridas en el puesto. Esto se lleva a cabo mediante un cuestionario elaborado para dicho fin, además de realizar observación directa en las tiendas donde se desempeñan las labores de estos puestos, recopilando la información en registros anecdóticos. Los instrumentos se desarrollan de acuerdo a los criterios establecidos por el modelo escogido para esta propuesta (Ver anexos).

La información recabada con los instrumentos sirvió para determinar los criterios que conformaron los perfiles, los cuales se llevan a cabo lo más adecuadamente posible para cubrir las necesidades específicas de los puestos operativos dentro de la organización.

Es importante destacar que las preguntas que se formulan para el cuestionario deben estar vinculadas con todos los aspectos de la organización como son la misión, visión, valores etcétera, por lo que el psicólogo debe contar con toda la información sobre la empresa para poder realizar adecuadamente esta labor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Gracias a la evolución de la psicología, hoy en día proporciona cada vez más beneficios en todas las áreas en que se ve involucrada. La industria fue una de las áreas en donde se empezaron a aplicar las herramientas del psicólogo dando como resultado una gran cantidad de cambios positivos que propiciaron el impulso para lograr su expansión.

Se empezó a recurrir en mayor medida a la confiabilidad que proporcionaba el análisis psicológico dentro de las industrias por lo que se extendió a otras situaciones que se presentaban dentro de ella, ahora no solo se estudiaban los aspectos que tenían que ver con la producción y con los factores físicos del ambiente laboral sino que se llevaron a cabo muchos estudios que tomaban en cuenta también las relaciones que existían entre los trabajadores y como afectaban dichas relaciones en el rendimiento. Estos estudios dieron grandes aportaciones y se logró determinar que el factor humano dentro de una empresa es vital para el buen desarrollo de la misma, es por ello que la psicología industrial dio la pauta para el surgimiento de lo que se conoce hoy en día como psicología organizacional que abarca además de la industria a cualquier otra institución donde se vea involucrado el factor humano como pueden ser escuelas, hospitales, dependencias gubernamentales, etcétera.

En México, afortunadamente se abren cada vez más las puertas de las empresas al trabajo del psicólogo ya que su labor es muy basta dentro de ellas, abarcando desde lo tradicional como es la capacitación, el reclutamiento, la selección de personal y el desarrollo organizacional hasta lo que se conoce como psicología del consumidor y la ingeniería psicológica. De forma inicial, el profesionista que venía haciendo alguna de estas labores era el administrador, sin embargo este profesional no cuenta con las suficientes herramientas que exigen las demandas del nuevo siglo, donde se está dando al factor humano un peso mucho mayor, es por ello que el propio psicólogo debe conscientizarse de su valía pero para esto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

debe contar con bases teóricas bien definidas que le permitan realizar su trabajo de la mejor manera y seguir fomentando la credibilidad e importancia de esta profesión.

Es evidente que cada día las organizaciones se enfrentan a mayores demandas debido a la competitividad en el mercado, es necesario por lo tanto que se actualicen constantemente. Cada vez se ven más en la necesidad de reestructurar sus procedimientos y métodos tanto de producción como administrativos, ya que se han implementado normas como el ISO-9000 que regulan la competitividad y la calidad total. Estas normas están basadas en estándares mundiales, por lo que promueve que las empresas se vuelvan más rigurosas y estrictas en sus procedimientos. Inicialmente dichas normas se establecieron solo para regular algunos métodos de producción y utilizaban diferentes estándares dependiendo de ramo de la empresa (ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003) pero a partir del año 2000 se hicieron algunos cambios y ahora las empresas deben certificarse con una sola norma que es ISO-9001 que involucra a todas las anteriores pero que ahora no solo regula la producción sino que regula también todos los aspectos de una empresa incluyendo al factor humano desde directivos hasta obreros, esto implicará renovar antiguas formas de trabajo además de ideas y pensamientos hacia el mismo. Esta es una tarea difícil en la que el psicólogo juega un papel esencial, debido a que a diferencia de un administrador, cuenta con herramientas que le permiten realizar su trabajo de forma más completa, ya que el psicólogo además de tomar en cuenta los aspectos administrativos sabe también como involucrarse en la parte humana que es por hoy, un aspecto fundamental para que cualquier empresa sobreviva dentro del mercado competitivo.

Como se acaba de mencionar la nueva conceptualización de la organización implica formas diferentes de actuar y de pensar, por eso es necesario que se fomente entre el personal una nueva filosofía del trabajo donde se tomen en cuenta no solo los beneficios económicos que se pueden obtener sino donde el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajador se sienta involucrado con la empresa y reciba de ésta una satisfacción personal. Al lograr esto se beneficia tanto a la empresa como a los trabajadores, sin embargo es tarea ardua cambiar la forma de pensar, sobre todo del personal que lleva laborando muchos años , es por ello que al emplear a nuevo personal se debe de tener en consideración que desde un principio el candidato debe cubrir las expectativas de la organización, lo mismo que la organización debe cubrir también las del solicitante y para lograr eso es indispensable que se cuente con adecuados métodos de reclutamiento que incluyen sin duda una detallada descripción y perfil de cada uno de los puestos de la empresa. Es aquí donde se enfatiza el porqué en el presente trabajo se propone como base teórica el modelo cognitivo-conductual para elaborar la descripción y el perfil de puestos, ya que este modelo se adapta perfectamente a cualquier empresa y a las exigencias del nuevo siglo debido a que toman en cuenta tres modalidades de respuesta que anteriormente no se utilizaban para realizar esta labor, dichas modalidades son la motora, la cognitiva y la fisiológica. Tomando en cuenta estos tres factores se pueden elaborar descripciones y perfiles de puestos mucho más completos a los que tradicionalmente se venían realizando, además de que se involucran los objetivos, valores, misión y visión de la empresa y de esta forma se lleva a cabo una mejor búsqueda de los candidatos que más se identifiquen con la organización, evitando problemas posteriores como son la excesiva rotación y la insatisfacción personal entre muchos otros.

La empresa Domino's Pizza se ha desarrollado de forma sorprendente desde su incursión en México en 1989, sin embargo ha tenido dificultades debido a su excesiva rotación del personal operativo que incluye tres puestos: PPP (preparador de pizzas perfectas), ERS (especialista en reparto seguro) y RSC (representante de servicio al cliente). Esta excesiva rotación se debe principalmente a que la empresa no cuenta con un adecuado método de reclutamiento, empezando por una deficiente descripción de puestos, es por ello que este trabajo pretendió por una parte, ejemplificar de que manera el psicólogo puede colaborar para eliminar este tipo de problemáticas dentro de una empresa y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por otro lado hacer constancia de que el enfoque cognitivo-conductual es una buena alternativa para elaborar descripciones y perfiles de puestos, ya que permite tener una perspectiva mucho más amplia de los requerimientos, porque se toman en cuenta los aspectos motores, cognitivos y fisiológicos, por lo que se logra reconocer de una manera más completa las necesidades de un puesto. Y una vez que se cuenta con una adecuada descripción de los puestos se pueden elaborar los perfiles de una manera más completa y específica lo que ayudará a reclutar a las personas más aptas y que mejor se adapten a la empresa trayendo beneficios para ambas partes ya que la satisfacción personal del factor humano obtenida de su trabajo y del ambiente dentro de ella, se verá reflejado en el crecimiento de la misma.

Lo anterior evidencia la importancia del psicólogo organizacional, por lo que es necesario que los futuros psicólogos de Iztacala se comprometan con su preparación, ya que la formación que se recibe en esta institución permite conocer todas las áreas en que se puede incursionar una vez ingresando de la carrera, sin embargo, la psicología organizacional es una de las materias que se imparten hasta los últimos semestres lo que no permite que se conozca profundamente su utilización además de que el tiempo dedicado a llevar a la práctica el conocimiento teórico adquirido dentro de la escuela es muy corto. Por lo mismo, el estudiante interesado en incursionar en esta área tan interesante y que proporciona beneficios tanto económicos como satisfactores personales, debe buscar algunas otras alternativas para involucrarse más en dicha área, de esta manera podrá salir mejor preparado y con bases teóricas más firmes, entre las alternativas se pueden sugerir algunos cursos, talleres, conferencias, etcétera que se imparten dentro de la misma escuela. De esta forma, el trabajo psicológico dentro de las empresas será cada vez más requerido y necesario.

TESIS CON
FALSO DE ORIENTE

REFERENCIAS

Anderson, R. G. (1981). Organizaciones y métodos. España: EDAF

Arias, G. (1989). Administración de recursos humanos. México: Trillas

Audirac, (1994). A B C del desarrollo organizacional. México: Trillas

Bartlett, a. C. Y Kayser, T. A. (1980). Cambio en la conducta organizacional. México: Trillas

Bass, B. (1980). Psicología de las organizaciones. México: Continental

Bennis, (1989). Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas. E.U.: Fondo de Cultura Interamericana

Blum, N. y Naylor, (1976). Psicología industrial. México: Trillas

Davis, K., (1983). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill

Domino's Pizza (1999). Folleto inédito de circulación interna.

Dunnette, D. y Waynek, (1986). Psicología industrial. México: Trillas

Fernández-Ballesteros, (1980). Evaluación conductual. Metodología y aplicaciones. España: Pirámide

Frech, W. (1986). Administración de personal. México: Limusa

Gilmer, H. B. (1980). Industrial Psychology. USA: McGraw-Hill

Grados, E. J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual Moderno

Hodgettes, R. m. Y Altman, S., (1981). Comportamiento de las organizaciones. México: McGraw-Hill

Katz, D. y Kahn, R. L., (1994). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas

Keith, D. (1986). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill

Koontz, H. y Weinrich, H., (1994). Elementos de la administración. México: McGraw-Hill

Martinez, N. A.: "Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual". Los Reyes Iztacala, UNAM-ENEPI, Tesis (1992)

Mendoza, A. (1985). Capacitación práctica en las organizaciones. México: Trillas

Michael, R., (1995). Técnicas de cambio organizacional. México: McGraw-Hill

TESIS CON NO SALE
 FAULA DE ORIGEN

- Muchinsky, P. (1990). Psychology applied to work. USA: Cole Publishing Company
- Reyes, P. (1975). El análisis de puestos. México: Trillas
- Rigió, R. E. (1990). Introduction to industrial/organizational psychology. USA: Foresman and company
- Robbins, S., (1990). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill
- Rogers, E. M. (1985). La comunicación de las organizaciones. México: Trillas
- Schein, E. H., (1994) Psicología de las organizaciones. México: Prentice-Hall
- Siliceo, A. (1991). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa
- Smith, H. C. Y Wakaley, J. H. (1991). Psicología de la conducta industrial. México: Piados
- Stewart, J. (1992). Gerencia para el cambio: planeación entrenamiento y desarrollo. Colombia: Legis
- Werther, W. (1990). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

71

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

(Debe ser llenado por el Psicólogo)

Actualización del análisis

- 1.- Forma de análisis de puesto revisada en: _____
 2.- Revisiones previas efectuadas en: _____
 3.- Análisis de puesto efectuado por: _____

Identificación del puesto

- 1.- Nombre del puesto: _____ Clave: _____
 2.- Jefe inmediato superior: _____
 3.- Propósito general del puesto: _____

Jornada de trabajo

- 1.- De _____ a _____
 2.- Alimentación De _____ a _____
 3.- Jornadas extraordinarias De _____ a _____

Descripción resumida

Descripción resumida del puesto (actividades desempeñadas, características más relevantes)

Trabajo ejecutado físico y cognitivo

1.- ¿Qué actividades cognitivas se requieren en el puesto? (cálculos, fórmulas, juicios de valor, creencias, etc.)

2.- ¿Qué instrumentos, máquinas o equipo que utiliza?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responsabilidad (Menciona en que grado tiene el empleado responsabilidad sobre los siguientes factores)

	Grado	
	Secundario	Primario
a) En la operación de equipo y/o herramientas	_____	_____
b) Uso de materiales	_____	_____
c) En la seguridad de su trabajo	_____	_____
d) En el mantenimiento del equipo	_____	_____
e) En la supervisión del trabajo de otras personas	_____	_____
f) Otras (especifique _____)	_____	_____

Características físicas personales

1.- ¿Qué características físicas debe poseer quien desempeñe este puesto?

2.- ¿Cuáles de las características descritas a continuación son no necesarias, deseables o esenciales en la persona para desempeñar este puesto?

Características	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual	_____	_____	_____
Agudeza auditiva	_____	_____	_____
Agudeza olfativa	_____	_____	_____
Capacidad táctil	_____	_____	_____
Rapidez	_____	_____	_____
Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
Coordinación general	_____	_____	_____
Vigor muscular	_____	_____	_____
Altura	_____	_____	_____
Salud	_____	_____	_____
Asertividad*	_____	_____	_____
Habilidad de comunicación*	_____	_____	_____
Habilidad para relacionarse*	_____	_____	_____
Trabaje bajo presión*	_____	_____	_____
Iniciativa*	_____	_____	_____
Capacidad de juicio*	_____	_____	_____
Liderazgo*	_____	_____	_____
Honestidad	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____
Atención	_____	_____	_____
Lectura	_____	_____	_____
Aritmética	_____	_____	_____
Escritura	_____	_____	_____

Nivel académico _____
 Otras características (Especifique _____)

*Nota: Algunas de las características se describieron para poder ser evaluadas con precisión.

Habilidad de comunicación: Expresar de forma clara y concisa los pensamientos e ideas.

Habilidad para relacionarse: Capacidad de convivencia con los demás.

Asertividad: Capacidad para expresar sus ideas y exigir sus derechos respetando a los demás. Uso adecuado del tono de voz, buen contacto visual al hablar y escuchar.

Trabajo bajo presión: Ejecutar el trabajo adecuadamente en un tiempo determinado.

Iniciativa: Determinar acciones necesarias sin requerir hostigamiento.

Capacidad de juicio: Inferir soluciones a los problemas.

Liderazgo: Capacidad de influir en los demás para que logren realizar objetivos y metas.

Experiencia

Irrelevante _____ Importante _____ Imprescindible _____
 Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

Que relación tiene este puesto con otros puestos

- 1.- Con ayudante y asistente _____
- 2.- Con compañeros de trabajo _____
- 3.- Se coordina el trabajo de este puesto con la de otros puestos Si _____ No _____
 ¿Con qué puestos? _____

Naturaleza del trabajo (se refiere a algunas características específicas del puesto que deben ser tomadas en cuenta por ser de alto riesgo)

- 1.- Aspectos repetitivos del trabajo _____
- 2.- Aspectos peligrosos _____
- 3.- Aspectos insalubres _____
- 4.- ¿Qué equipo especial de seguridad es necesario emplear en este puesto? _____
- 5.- ¿Hay algunas enfermedades que pueden estar vinculadas a causa de este puesto? _____

Condiciones físicas del medio de trabajo

- 1.- ¿El trabajo se lleva a cabo dentro o fuera de las instalaciones? _____
- 2.- ¿Qué características debe tener la iluminación para llevar a cabo el trabajo? _____
- 3.- ¿Qué características debe tener la ventilación para llevar a cabo el trabajo? _____
- 4.- Dentro del trabajo ¿existe la exposición a ruidos extremos? _____

5.- Existen presiones psicológicas especiales a las que se encuentre sometido el empleado de este puesto? (presión de tiempo, estrés, etc.) _____

Condiciones de empleo

- 1.- ¿Qué método se utiliza para la selección de empleados? _____
- 2.- ¿Qué sueldo percibe este puesto? _____
- 3.- ¿El puesto es permanente o temporal? _____
- 4.- ¿Cuántas personas están dedicadas a la ocupación de este puesto? _____
- 5.- ¿Cuál es el tiempo aproximado en que el empleado se adapta a este puesto? _____

Niveles de desempeño

- 1.- ¿Cómo se mide el desempeño de este puesto? _____
- 2.- Menciona que factores pueden contribuir al mejor desempeño de este puesto _____
- 3.- ¿Qué normas se deben seguir para el adecuado desempeño del puesto? _____
- 4.- ¿Existen algunos tiempos establecidos para la realización del trabajo de este puesto? _____

Capacitación y/o entrenamiento

- 1.- Menciona que tipo de capacitación se requiere para llevar a cabo el trabajo de este puesto _____
- 2.- Menciona que tipo de entrenamiento se requiere para llevar a cabo el trabajo de este puesto _____

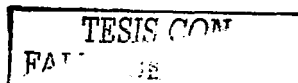
Comentarios varios

- 1.- ¿Desca efectuar algún otro comentario específico sobre el puesto? _____
- _____
- _____

Firma del analista de puestos

Fecha en que se terminó
la evaluación

Elaborado por: *Lic. Gpe. Grisel García García*



ANEXO 2
REGISTRO ANECDÓTICO

(Este registro lo utilizará el psicólogo para recabar la información obtenida de la observación directa del lugar de trabajo de donde se requiere realizar la descripción)

Nombre del observador: _____

Puesto analizado: _____

Fecha de observación: _____ Hora inicio: _____ término _____

Comentarios específicos:

Aspectos motores requeridos en el puesto:

Aspectos cognitivos requeridos en el puesto:

Aspectos fisiológicos requeridos para llevar a cabo el trabajo en el puesto:
