



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO
CLAVE 3079-02

“LA PSICOLOGÍA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN
DE PERSONAL”

T E S I S:
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
REBECA DE LEÓN CLORIO

LIC. ARNULFO VEGA VÁZQUEZ
ASESOR DE TESIS



MÉXICO, D.F.

ABRIL 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis representa un parteaguas entre una etapa muy enriquecedora y el camino que el tiempo obliga. En toda la experiencia universitaria y la conclusión del trabajo de tesis, ha habido personas que merecen las gracias porque sin su valiosa aportación no hubiera sido posible este trabajo y también hay quienes las merecen por haber plasmado su huella en mi camino.

Gracias a Dios

Agradezco primeramente a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca; por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr esta meta en mi camino.

Gracias a mis padres Rebeca y Sóstenes

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación y estar conmigo incondicionalmente. Les agradezco su apoyo, guía y confianza en la realización de mis sueños. Soy afortunada por contar siempre con su amor y comprensión. Gracias también porque sin sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora. Esta tesis es suya.

Gracias a mis Hermanos Irais, Berenice y Ricardo

Por su amor incondicional, compañía, cariño, comprensión y constante estímulo. Por sus comentarios, sugerencias y opiniones. Además de ser buenos amigos son la mejor compañía para compartir el mismo techo, aunque a veces hay muchas diferencias en nuestras formas de pensar, por nada del mundo los cambiaría, los amo y los quiero tal como son. Con mucho cariño por los sueños que hemos compartido, tantas aventuras, experiencias, desveladas y triunfos, sobre todo por estar conmigo en todos los momentos importantes.

Gracias a mis Abuelos Pureza y Aurelio

Que aunque ya están en el cielo, sé que desde allá siempre me observan, cuidan y acompañan en cada momento de mi vida, por eso los llevo en mi mente y corazón, ustedes fueron un gran apoyo en mi vida, nunca los olvidaré y los extrañaré hasta el día que nos volvamos a encontrar.

Gracias a mi amigo Arturo Gómez López

Que desafortunadamente también ya se encuentra con Dios, quien lo llamó porque necesitaba un gran ángel con él, donde quiera que estés te agradezco infinitamente por tu inmensa ayuda, pues sin tu apoyo no hubiera sido posible la realización de este trabajo, gracias por este gran regalo, pero sobre todo gracias por esa maravillosa amistad, necesitamos más personas como tú en este mundo, nunca olvidaré los momentos que pasamos juntos, siempre te llevaré en mi mente y corazón.

Gracias al Lic. Arnulfo Vega Vázquez

Por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento conmigo e inspirar en mi mucha admiración. Sus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecha en la presentación de este proyecto de investigación. Por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

Gracias al Lic. Gonzalo Julián Vera Alvarado

Por su apoyo, comprensión y participación activa en el proyecto ya que me permitieron crecer y sentir un poco más la vida, a parte de sentir poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme, por sus consejos, su permanente disposición y desinteresada ayuda. Gracias por sus grandes valores y sus nobles sentimientos que me enseñaron a ver la vida de otra manera. Por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo, por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mi. Por hacer que cada pedazo de tiempo fuera ameno. No voy a olvidar sus consejos, enseñanzas y ayuda durante el lapso de mi tesis.

Gracias a mis Amigos

Miguel, Alejandro y Delia por ser increíbles y con quienes he compartido muchos momentos que siempre llevaré en mi corazón. Ustedes han enriquecido mi vida con su cariño y alegría. Gracias por recordarme que hay personas valiosas en el mundo y gracias por estar en el mío. Porque gracias a ustedes sé lo que es la amistad verdadera, valor importante en mi vida, gracias por estar conmigo estos años, por aconsejarme, regañarme, compartir risas y llantos en todo este tiempo.

Gracias a cada uno de los maestros

Que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora; los cuales compartieron así como también su amor por la administración.

Gracias

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento. Así como a todos los personajes que han dejado huella en mi vida.

¡Gracias a todos!

Gracias por ayudarme a lograrlo.

Los quiero mucho.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Fil. 4:13

“Se puede asegurar el máximo aporte de todos los trabajadores a la eficacia de la labor de la organización”.

MARY PARKER FOLLET

“LA PSICOLOGÍA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL”

ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción

CAPÍTULO 1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y GENERALIDADES.....	4
1.1 Breve historia de la psicología del trabajo.....	4
1.2 La definición de psicología.....	5
1.3 El psicólogo en la industria.....	6
1.4 Conceptos fundamentales.....	7
1.4.1 Sensación y percepción.....	7
1.4.2 Atención.....	8
1.4.3 Conciencia.....	9
1.4.4 Aprendizaje.....	10
1.4.5 Motivación y emoción.....	11
1.4.6 Pensamiento y lenguaje.....	12
1.4.7 Personalidad.....	13
1.4.8 Autonomía vs. Heteronomía.....	13
1.4.9 Eficacia organizacional.....	14
1.4.10 Capacitación y desarrollo.....	14
1.4.11 Evaluación del desempeño.....	14
1.5 La definición de administración de personal.....	15
1.6 Fundamentos del comportamiento organizacional.....	16
1.6.1 Propósitos y objetivos de la administración de personal.....	17
1.7 La empresa mexicana.....	18
1.7.1 Idiosincrasia del mexicano.....	18
CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	22
2.1 La administración de personal como proceso.....	22
2.2 Dificultades básicas de la administración de personal.....	23
2.3 El ambiente organizacional.....	25
2.4 Rotación de personal.....	27
2.5 Ausentismo.....	31
2.6 Reclutamiento.....	34
2.6.1 Proceso de reclutamiento.....	35
2.6.2 Medios de reclutamiento.....	36
2.6.3 Requisitos del puesto.....	39
2.7 Selección.....	39
2.7.1 Proceso de selección.....	40
2.7.2 Bases para la selección de personas.....	42
2.7.3 Entrevista de selección.....	43
2.7.4 Pruebas de conocimiento o capacidad.....	46
2.7.5 Pruebas Psicométricas.....	48
2.7.6 Pruebas de personalidad.....	50
2.8 Capacitación.....	51
2.8.1 Objetivo de capacitación y desarrollo.....	52
2.8.2 Clima de dirección, entrenamiento en relaciones humanas y conductas de supervisión.....	54

2.9	Evaluación del desempeño.....	56
2.9.1	Parámetros de desempeño.....	57
2.9.2	Medición del desempeño.....	58
CAPÍTULO 3. MÉTODOS Y TEORÍAS EMPLEADOS POR LA PSICOLOGÍA PARA EL MANEJO DE LA CONDUCTA.....		64
3.1	Análisis histórico de la psicología aplicada a la industria.....	64
3.2	Los métodos psicológicos.....	66
3.2.1	Observación.....	66
3.2.2	Entrevista.....	68
3.2.3	Introspección.....	69
3.2.4	Métodos psicofísicos.....	70
3.2.5	Métodos pre-experimentales.....	70
3.2.6	Métodos cuasi-experimentales.....	71
3.2.7	Métodos experimentales.....	71
3.2.8	Psicometría.....	72
3.2.9	Métodos proyectivos.....	74
3.2.10	Diálogo.....	75
3.2.11	Encuestas de opinión y escalas de actitud.....	77
3.2.12	Estudios de casos.....	78
3.3	Modelos de comportamiento organizacional.....	78
3.3.1	Modelo autocrático.....	80
3.3.2	Modelo paternalista o de custodia.....	80
3.3.3	Modelo de apoyo.....	81
3.3.4	Modelo colegial.....	81
3.4	Teoría Conductista: el análisis radical de la conducta.....	82
3.4.1	La caja de Skinner.....	83
3.4.2	Las contingencias de reforzamiento.....	85
3.4.3	Conducta verbal.....	88
3.4.4	Creatividad.....	89
3.4.5	Conducta de elección y distribución conductual.....	90
3.4.6	Pseudoconcreción.....	92
3.4.7	Alienación.....	93
3.5	Conductas anormales de personalidad.....	94
3.5.1	Trastorno antisocial.....	96
3.5.2	Trastorno obsesivo-compulsivo.....	96
3.5.3	Trastorno maniaco-depresivo.....	97
3.5.4	Trastorno pasivo-agresivo.....	99
3.5.5	Trastorno de dependencia.....	101
3.5.6	Trastorno narcisista.....	103
3.5.7	Esquizofrenia.....	103
3.5.8	Paranoia.....	105
3.5.9	Neurosis.....	105
3.5.10	Depresión.....	106
3.5.11	Regresión Infantil.....	108
3.6	Teoría Constructivista.....	109
3.6.1	Tipos de constructivismo.....	110
3.6.2	El aprendizaje según el constructivismo.....	112
3.6.3	Desarrollo cognitivo.....	113
3.7	Proceso Significativo.....	114

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA PSICOLOGÍA EN LA EMPRESA.....	117
4.1 Constructivismo vs. Conductismo.....	118
4.2 Análisis y elección de los modelos de manejo del personal en la empresa mexicana....	119
4.2.1 Los valores en la empresa mexicana.....	128
4.2.2 La cultura empresarial mexicana.....	128
4.2.2.1 La cultura de la calidad.....	130
4.2.2.2 El medio ambiente del trabajador mexicano, sus valores, costumbres y filosofía.....	132
4.3 Estudio del medio ambiente en la empresa mexicana.....	135
4.3.1 Aplicación significativa de la administración de personal en el manejo de la conducta.....	138
4.3.2 Propuestas de control y motivación para el manejo de la conducta del personal...140	
4.4 Modelos actuales o vanguardistas aplicados a la empresa mexicana para la administración de personal en la empresa mexicana.....	148
4.5 Medios de control para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización en el manejo del personal.....	156
Conclusiones.....	162
Bibliografía.....	165

INTRODUCCIÓN

Los estudios del comportamiento humano y las capacidades de trato con las personas, recibían una atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. Sin embargo, en los últimos 15 años, las facultades de administración se han dado cuenta de la importancia que tiene el comprender la conducta humana para determinar la eficacia y eficiencia de un individuo en el desempeño de sus labores y por ello se han añadido a los programas cursos obligatorios en habilidades de trato al personal.

La aceptación de la importancia de inculcar en los supervisores estas capacidades se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de conseguir y conservar a los empleados de más alto desempeño, lo cual es crucial sobre todo en los mercados laborales más cerrados, las compañías que tiene la reputación de ser un buen lugar para trabajar tiene una gran ventaja, dado que regularmente reclutan a personas con un alto sentido de responsabilidad y mejor preparadas.

En investigaciones realizadas sobre la fuerza laboral se ha revelado que los salarios y las prestaciones adicionales no son las razones por las que las personas están a gusto con su trabajo o permanencia con su patrón. Mucho más importante es la calidad de los puestos de trabajo y el apoyo del ambiente laboral. Por tanto, es de creer que contar con supervisores que posean buenas capacidades de trato personal hará que el sitio de trabajo sea más placentero, lo que vuelve más fácil conservar personal calificado y lograr que este mantenga un comportamiento adecuado que esté orientado al logro de los objetivos y metas de la organización.

Se dice que hemos adquirido capacidades de entendimiento y técnicas necesarias pero insuficientes para tener éxito en la organización. En donde el trabajo actual, resulta cada vez más competitivo y exigente, los individuos no pueden salir adelante únicamente con sus capacidades técnicas, también deben tener buenas habilidades para tratar con los demás, a parte de colaborar individual y colectivamente; así como procurar la resolución de conflictos de la manera más adecuada y satisfactoria en pro de la organización.

Durante el desarrollo del presente trabajo he tratado de encontrar desde la forma histórica, de lo que es la psicología, su visión, su forma de comportamiento e impacto en la administración del personal así como los diversos métodos, técnicas y teorías empleadas por la psicología

para el manejo de la conducta del individuo en la parte laboral; hasta llegar a una propuesta de aplicación de la psicología en la empresa mexicana.

El primer capítulo denominado Conceptos fundamentales y generalidades, se conforma por siete subcapítulos donde se inicia con la historia de la psicología, su aplicación en la industria, aquellos elementos fundamentales que la conforman y que son esenciales para el reclutamiento, selección, administración de personal, etc., que conlleve a un engrandecimiento, fortalecimiento y eficiencia organizacional de cualquier empresa pública o privada.

En el segundo capítulo se describe la administración de personal desde su proceso primordial y pasando por una serie de situaciones que describan claramente cuál es la importancia del trabajador en la organización, el ambiente de trabajo que lo rodea, así como los procesos medios y/o características para su reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño en su actuar cotidiano a fin de fortalecer sus capacidades, habilidades técnicas y administrativas que sirvan de impulso hacia una organización cada vez más competitiva en los tiempos actuales de la globalización de los estados modernos.

En el capítulo tres se visualizan los métodos empleados por la psicología para el manejo de la conducta en donde se establecen seis grandes rubros, mismos que son: los métodos psicológicos, modelos de comportamiento organizacional, teoría conductista, conductas anormales de personalidad, la teoría constructivista y el proceso significativo.

Derivado de lo antes descrito observamos que el primero de ellos (métodos psicológicos) se enfoca principalmente en la manera en que el individuo dirige su comportamiento a través de los diversos sistemas de evaluación existentes.

El segundo de ellos, se refiere a los cuatro modelos actuales de comportamiento organizacional, que influyen en cómo los individuos deben de convivir en una sociedad laboral para la toma de decisiones encaminada al logro de los objetivos de la organización y con ello adquirir un estatus adecuado en el estado moderno.

En lo que respecta a la teoría conductista se analiza toda aquella conducta humana que se encuentra inmersa en los individuos, así como la forma de aprovechamiento de éstas a fin de

reforzarlas, proveerlas de lo que piensen con su forma de actuar, impulsar su creatividad y aprovechamiento de sus capacidades.

Por otra parte se analiza aquellas conductas que alteran su personalidad y que pueden ser dañinas para los miembros de las empresas y/o la organización en la cual se encuentran en el campo laboral.

En el último capítulo desarrollo la aplicación de instrumentos de la psicología en la empresa mexicana, particularmente en Petróleos Mexicanos, a fin de entender el porqué esta empresa ha sido motor y sostén de la economía nacional; por lo que se analizan sus valores, cultura empresarial y de calidad, etc., finalmente se hace hincapié en aquellos medios de control y motivación para el manejo de la conducta del personal, control y análisis para el cumplimiento de los objetivos, razón de ser y alcances de la industria petrolera en el manejo de su personal.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y GENERALIDADES

1.1 Breve Historia de la Psicología del Trabajo.

En sus inicios, entre los años de 1900 y 1916, la Psicología del trabajo ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de las fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En este momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de formar liberada el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura.

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales.

Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología del trabajo.¹

Tres individuos destacan como los padres fundadores de la Psicología del trabajo:

- **Walter Dill Scott**, publicó: *The Theory of Advertising (1903)* y *The Psychology of Advertising (1908)*. El primero trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Scott influyó en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.
- **Frederick W. Taylor**, mientras laboraba en una empresa, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Taylor mostró que los obreros podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuánto trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador.
- **Hugo Münsterberg**, estudio sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores lo consideran el padre de la Psicología Industrial.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial, el énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología, a problemas de los negocios y la industria.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos Bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la pos-guerra, tales como pruebas de grupos, pruebas profesionales,

¹ **MUCHINSKY**, Paul M. (2002) "Psicología Aplicada al Trabajo", 6ª. Edición, Ed. Thomson Editores, S. A. de C. V., México, 3 – 21 pp.

escalas de calificación e inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial.

En este lapso de tiempo encontramos que la Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología industrial podía resolver problemas prácticos. En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company, el estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de la luna. Para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad. En este sentido el resultado más relevante lo fue el fenómeno denominado **efecto Hawthorne** este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad.

Esta etapa de la Psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, y que coincidían con el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Estos estudios proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de esta disciplina mas allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones del trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

No hay duda que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología industrial, la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico fue la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y practicas, elaborando programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

Cada una de las dos guerras tuvo un gran impacto en la Psicología Industrial, pero de una manera algo diferente. La primer Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla.

1.2 La Definición de Psicología.

Dadas las diferentes aproximaciones que existen actualmente en la psicología, esta joven ciencia aún discute cual debe de ser su objeto de estudio y sus métodos propios, lo que dificulta en buena medida de establecer una definición universalmente aceptada de lo que es la psicología.

Puede decirse que la **Psicología** es la ciencia que estudia la conducta, los procesos mentales y la personalidad del hombre, considerado individualmente, a lo largo de su vida y en su búsqueda por dar a ésta un sentido que le permita trascender más allá de sí mismo.

Psicología, ciencia que pretende medir, explicar y a veces cambiar la conducta de los seres humanos y otros animales. ²

² ZEPEDA, Fernando H., "Introducción a la Psicología, una visión científico humanista", México, Pearson Educación, 2003, pp.18.

1.3 El Psicólogo en la Industria.

Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se centraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizan un desempeño eficaz en el trabajo. Más recientemente sus contribuciones se extendieron al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral.

La revolución industrial comenzó con el concepto de que el operario de una máquina no necesitaba de gran destreza y no debía ser tratado con el respeto ni remunerado con el salario correspondiente a un artesano. El punto culminante de la revolución industrial fue el desarrollo de la línea de montaje a comienzos de este siglo. Los primeros esfuerzos de la ciencia de la administración, entre ellos el trabajo de Frederick Taylor, reforzaron la idea de que los trabajadores eran parte de una máquina.

A principios del siglo XX, Frederick Taylor empezó a defender principios de la administración científica del personal, investigó en forma sistemática el trabajo humano y aplicó al estudio de las operaciones fabriles, en el área de producción, el método científico. El estudio lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los operarios; de sus observaciones desprendió hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis ayudado por empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción, fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Elaboró un método para estudiar los tiempos y movimientos del trabajo, estos estudios consistieron en analizar el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.

La psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.³

Por lo que encontramos que los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca y conjuntamente con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que:

- (1) **Optimizará sus capacidades físicas y humanas**
- (2) **Aumentará la coordinación y el trabajo en equipo.**
- (3) **Garantizará eficiencia en todos los aspectos.**

Particularmente se interesaron entonces por analizar y sobre todo estudiar como motivador o facilitador del aprendizaje pudieron tener premios como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas.

Fue entonces cuando el interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, y los psicólogos empezaron a darse cuenta que para cualquier miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan.

³ MUCHINSKY, Paul M., "Psicología Aplicada al Trabajo", México, 2002, Thomson, pp.15-19.

La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

Fue entonces cuando se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro.

Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral". Es decir, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue este el resumen del descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina.

Debido a lo anterior, encontramos que la diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940, el psicólogo organizacional se caracteriza porque los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., y los maneja como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.

Por lo que se plantea entonces que los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

En donde los problemas que preocupaban a los psicólogos industriales y el psicólogo organizacional de hoy, estriban precisamente en que cierta tecnología que cambia tan rápidamente y que requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización y de los individuos que la conforman, a fin de atender los requerimientos cotidianos que se requieren por el uso de estos nuevos métodos de apoyo en la organización.

1.4 Conceptos Fundamentales.

1.4.1 Sensación y Percepción.

- a) Se considera sensación exclusivamente, a la excitación de algún receptor corporal al recibir una estimulación, mientras que al percibir se trata de identificar en qué consistió esa estimulación y cómo es que se produjo.
- b) La sensación requiere de un proceso meramente mecánico o químico, en el cual el organismo reacciona de acuerdo con las características "naturales" de su sistema nervioso, mientras que en la percepción intervienen la experiencia y el aprendizaje previos.
- c) En la sensación simplemente se captan los estímulos, mientras que en la percepción éstos son interpretados.⁴

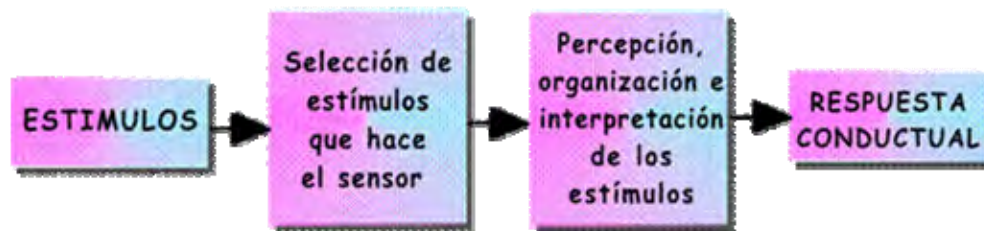
El proceso de la sensación es activo, esto quiere decir que los órganos receptores no solamente son impresionados por los estímulos del ambiente, recibéndolos en forma pasiva. Al decir que son activos nos referimos a que cualquier sensación va acompañada por movimientos del organismo, que se ajusta para analizar mejor dichos estímulos y lograr una mejor captación.

⁴ ZEPEDA, Fernando H., "Introducción a la Psicología, una visión científico humanista", México, Pearson Educación, 2003, pp.100-107.

La Percepción es la organización e interpretación de la información captada por nuestros órganos sensoriales, del ambiente que nos rodea. El comportamiento de la gente está basado en lo que perciben de la realidad, no en la realidad misma, de ahí la importancia de la Percepción, en el estudio del Comportamiento Organizacional.

Para entender **¿por qué las personas se conducen de determinada manera?**, nuestra conducta dependerá en gran medida de como percibimos un hecho, y de la imagen que tenemos de nosotros mismos respecto al mundo que nos rodea.

El Proceso Perceptual



1.4.2 Atención.

La atención se trata de una especie de extracción de los elementos que, tomamos en cuenta como más relevantes en una situación específica, por este hecho se le suele considerar como un fenómeno de la conciencia.⁵

La atención ha sido definida de muchas maneras tales como:

- a) El proceso de responder preferencialmente ante cualquier estímulo o un rango de estímulos.
- b) El ajuste de los órganos sensoriales y del sistema nervioso para recibir la máxima estimulación.
- c) Es la toma de posesión por la mente, en forma clara y vívida, de un solo objeto de entre los en apariencia, numerosos objetos o cursos de pensamiento simultáneamente posibles.

Tipos de Atención.

1. La **atención espontánea** es aquella que se genera sin la participación directa de la voluntad de la persona. Está influida por las tendencias, inclinaciones, educación, cultura y experiencias.
2. La **atención voluntaria**, está dirigida por las propias decisiones conscientes de la persona, depende de hechos que acontecen dentro de la mente de la persona y que son determinados exclusivamente por su capacidad para tomar decisiones y convertirlas en actos.

⁵ ZEPEDA, Fernando H., "Introducción a la Psicología, una visión científico humanista", México, Pearson Educación, 2003, pp.124-131.

Condiciones de la Atención.

- a) Potencia del estímulo. Un sonido de gran intensidad es capaz de atraer nuestra atención, lo mismo sucede con un color intenso.
- b) Cambio. Cuando se presenta un cambio que modifica nuestro campo perceptual, nuestra mente es atrapada por los estímulos que modifican la situación de estabilidad.
- c) Tamaño. La publicidad emplea con eficiencia este principio con los enormes anuncios que colocan en la calle.
- d) Repetición. Después de cierto límite produce adaptación a la mente, cayendo en la monotonía y, perdiendo toda su capacidad para atraer la atención.
- e) Estado orgánico. Este factor se relaciona con las pulsiones que experimenta el individuo al momento de recibir la estimulación.
- f) Intereses. Indudablemente encontrarás algo que atrae tu atención en función de tus intereses.
- g) Sugestión social. Puede llegar a atraer la atención de otras personas por invitación, que es más que por simple imitación.
- h) Curso del pensamiento. Independientemente de los intereses del individuo, si el curso de su pensamiento se encuentra siguiendo ciertas ideas y el estímulo relacionado se presenta ante sí en ese momento, este último captará su atención en forma inmediata. Con la identificación de estas condiciones que influyen en la atención ha sido posible elaborar tres simples leyes en torno a ella:
 1. La atención sólo se fija en lo que le interesa al individuo.
 2. Si el estímulo no varía, la atención cambia de dirección.
 3. La atención no puede permanecer fija en la misma dirección durante mucho tiempo.

1.4.3 Conciencia.

Varios psicólogos se refieren a ella exclusivamente como la capacidad de “darse cuenta”, se mencionan cuatro definiciones de conciencia, todas ellas con un enfoque meramente psicológico:⁶

- a) El estar alerta de los actos, actividades y reacciones.
- b) La totalidad de la experiencia en un momento dado, como opuesta a la mente que es la suma de las conciencias pasadas.
- c) El aspecto subjetivo de las actividades neurológicas.
- d) Conocimiento de sí mismo; darse cuenta de sí mismo.

La Conciencia Directa.

Gracias a sus órganos sensoriales, el ser humano es capaz de captar toda la información requerida para formarse imágenes e ideas, responder ante sus demandas y obtener satisfactores que le permitan mantener su existencia y la de su especie.

⁶ ZEPEDA, Fernando H., “Introducción a la Psicología, una visión científico humanista”, México, Pearson Educación, 2003, pp.139-151.

En cada uno de los procesos que implica la vida, el hombre tiene la posibilidad de percibir, además de sentir y, por tanto, darle una interpretación a todo aquello que le rodea.

La conciencia directa es la que nos permite “darnos cuenta” de si existe regularidad en ciertos fenómenos y con cuáles otros va asociada.

La Conciencia Refleja.

El ser humano posee la facultad de darse cuenta de que ve, oye, actúa, respira, está triste, se siente enloquecer, etc., ésta es la conciencia refleja, la capacidad de saber que sabemos, de ser conscientes de que somos conscientes.

Consciente, Subconsciente e Inconsciente.

El consciente es influido por la experiencia, la cultura, la educación y diversos mecanismos de defensa. El término consciente, conlleva en el ser humano la intencionalidad de los actos. Al ser capaz de darse cuenta de su entorno y de la forma en que éste lo impacta, el hombre tiene la posibilidad de imprimir una dirección a su conducta, esta capacidad significa aptitud para tomar decisiones y escoger voluntariamente. Mientras que del inconsciente brotan motivaciones, emociones y sentimientos que pueden alterar este proceso, confundiendo a la persona acerca de los verdaderos motivos de su comportamiento.

Sin embargo hay imágenes e ideas que sin estar en la mente en cierto instante, pueden ser traídas al consciente; a esta zona donde se almacenan recuerdos e imágenes es el subconsciente, en él residen la imaginación y la memoria.

Su función principal es la de servir como un área de soporte de la que puede extraer material de apoyo que ayude en las actividades sensoriales, perceptivas e intelectuales del consciente.

Existe un área inaccesible a los medios normales de atracción de cualquier contenido de ambiente, llamado inconsciente, es una especie de receptáculo donde depositamos todos aquellos contenidos mentales que nos son aceptables por la persona ni por las normas y costumbres sociales. El método para almacenarlos es el mecanismo de defensa llamado represión, el cual les impide salir del inconsciente.

1.4.4 Aprendizaje.

- a) Es el proceso por cual alguien, por su propia actividad o práctica, llega a modificar su conducta.
- b) Es el surgimiento de cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, como resultado de la práctica o la experiencia.
- c) Es la actividad mental por medio de la cual el conocimiento y la habilidad, los hábitos, actitudes e ideales son adquiridos, retenidos y utilizados, originando progresiva adaptación y modificaciones de la conducta.⁷

Las sensaciones, la percepción, la atención, la memoria, la conciencia, la inteligencia, la voluntad, la imaginación, etc., participan en este proceso. Todo aprendizaje conduce a una modificación en el organismo que aprende, que puede consistir en manifestaciones de un nuevo comportamiento, dejar de mostrar uno en que existía o modificar la manera en que se presenta una conducta adquirida con anterioridad.

⁷ ZEPEDA, Fernando H., “Introducción a la Psicología, una visión científico humanista”, México, Pearson Educación, 2003, pp.160, 164, 184-185.

Factores que influyen en el Aprendizaje

- **Edad del aprendiz.** Se sabe que una persona logra su máxima capacidad de aprender alrededor de los 21 años de edad, a partir de ese momento, su capacidad disminuye gradualmente, aunque sin llegar a desaparecer nunca en la vida.
- **Motivación para aprender.** En la medida en que la persona cuenta con una motivación para aprender, el aprendizaje se realiza en un menor tiempo y puede lograr una mayor extensión.
- **Disposición para el aprendizaje.** Se logran mejores resultados si se organiza tanto el medio externo como las facultades del individuo para esta tarea.
- **Metas y objetivos de aprendizaje.** Poseer metas y objetivos tanto de lo que se quiere lograr aprender como del uso que se dará a lo aprendido, facilita su adquisición, pues esto repercute en el significado que el sujeto asigna al material en cuestión.
- **El nivel de ansiedad.** Cuando la persona se encuentra muy ansiosa o excitada, su atención tiende a estar poco enfocada, los estímulos a ser aprendidos no son mantenidos el tiempo suficiente en la memoria acorto plazo.
- **El grado de inteligencia.** El nivel de inteligencia que posee cada persona puede facilitar o entorpecer el aprendizaje, ya que las limitaciones en ella impactan directamente la capacidad del individuo para dar un significado al material por aprender.

1.4.5 Motivación y Emoción.

Motivo o Motivación.

- a) Estado de tensión interna en el individuo, que despierta, mantiene y dirige la conducta hacia una meta.
- b) La razón consciente dada por el individuo para justificar su conducta.
- c) Una razón inconsciente para el comportamiento.
- d) Una disposición o actitud que guía la conducta.⁸

Debido a lo anterior, encontramos que la motivación puede originarse en mecanismos biológicos, en situaciones aprendidas, en presiones inconscientes, pero, especialmente, en decisiones voluntarias de la propia persona, orientadas hacia fines particulares y, por consiguiente, dotadas de intencionalidad.

Un motivo es el proceso dinámico y direccional de los actos concretos, siendo la motivación la facultad humana de dar a la conducta una dirección específica, voluntaria e involuntariamente, por otra parte un motivo es el objeto que atrae o impulsa al sujeto.

⁸ ZEPEDA, Fernando H., "Introducción a la Psicología, una visión científico humanista", México, Pearson Educación, 2003, pp.220-223, 228.

Por lo que se deduce que un motivo es el proceso dinámico y direccional de los actos concretos, donde la motivación es la facultad humana de proporcionar a la conducta una dirección específica, voluntaria e involuntariamente. Por otra parte un motivo es el objeto que atrae o impulsa al sujeto.

Encontrando entonces que la motivación es un proceso intrínseco a la persona; es decir, que sucede dentro del individuo, por la interacción de sensaciones, emociones, sentimientos e ideas, lo que hace suponer que pueden presentarse dos casos motivacionales:

- El primero cuando se actúa sobre comportamientos condicionados, permitiendo licitar motivación en otra persona.
- El segundo, relativo a la motivación intencional, en donde nadie motiva a nadie, sino que solamente puede ayudar a disponer las circunstancias de determinada manera para que el individuo encuentre o genere en sí mismo los estados anímicos y las razones que lo interesen en la ejecución de cierta conducta.

Emoción

Considero que se debe de describir como el estado de sensaciones complejo que comprende una experiencia consciente, respuestas físicas internas y manifiestas y la capacidad de motivar al organismo para la acción.

Es importante resaltar que en toda emoción existen dos componentes:

- 📖 Componente fisiológico está constituido por las respuestas físicas internas y manifiestas, tales como cambios de frecuencia cardiaca, en el ritmo respiratorio, en la tonicidad muscular, en los volúmenes de irrigación sanguínea, etc.
- 📖 El componente psicológico, es reconocible en nosotros mismos cuando experimentamos temor, vergüenza, culpa o cualquier otra emoción, y nos comportamos en consecuencia.

1.4.6 Pensamiento y Lenguaje.

El hombre es capaz de reflexionar acerca de su propia conducta, de establecer propósitos para ella y de realizar, actos voluntarios. El soporte para todo ello se encuentra en el pensamiento, es decir, en la capacidad del ser humano para manejar ideas.

Gracias a las sensaciones somos capaces de captar la realidad del mundo que nos rodea, la percepción nos facilita su interpretación y la memoria su conservación y reconocimiento.

Los procesos mencionados emplean las sensaciones e imágenes, mismas que, cuando son sometidas al proceso de abstracción, permiten la generación de ideas. Ellas son material básico del pensamiento.

El pensamiento trabaja con las ideas, aunque se apoye frecuentemente en las sensaciones y en la imaginación, tiene como función permitir al ser humano conocer profundamente su entorno y a sí mismo y establecer, a partir de dicho conocimiento, propósitos, rumbos de acción, decisiones, etc.

Por ello el pensamiento ha sido definido como la capacidad de resolver problemas, entendiendo por tales como los problemas ambientales, como los existenciales, espirituales, psicológicos, emocionales, etc.⁹

⁹ ZEPEDA, Fernando H., "Introducción a la Psicología, una visión científico humanista", México, Pearson Educación, 2003, pp. 244 -249.

El pensamiento en el lenguaje común ha adquirido varios significados, tales como:

- a) Fantasear, soñar despierto. Este soñar despierto, si bien puede llegar a contener ideas, se trata más bien, de la acción de la imaginación, basada en las sensaciones que podemos evocar de nuestra memoria y que fueron previamente captadas por nuestros órganos de los sentidos y que, a su vez, pueden dar lugar, en su momento, a actos creativos.
- b) Poner atención. Se debe a la operación de la atención que permite a la persona tener conciencia refleja de su comportamiento.

1.4.7 Personalidad.

Es un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico completo de una persona. La definición más citada de personalidad fue acuñada por Gordon Allport, para él la personalidad es “la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno”. Para nuestros propósitos, la personalidad es la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás, se describe con rasgos mensurables que exhibe una persona.

La personalidad es el resultado de la influencia de la herencia, el ambiente y la citación, así, se considera que la personalidad del adulto está compuesta por factores hereditarios y ambientales, moderados por las condiciones situacionales.¹⁰

Rasgos de Personalidad.

Las primeras indagaciones en la estructura de la personalidad giraron en torno de los intentos por identificar y nombrar características duraderas que describen el comportamiento de un individuo. La cautela, agresividad, sumisión, desidia, ambición, lealtad y timidez son características conocidas. Estas características, cuando se manifiestan en muchas situaciones, se denominan *rasgos de personalidad*. Cuanto más constante sea una característica y más a menudo se presente en situaciones diversas, más importante es como rasgo que describe al individuo.

1.4.8 Autonomía vs. Heteronomía.

AUTONOMÍA.

Autonomía proviene del griego *auto*, que significa mismo, y *nomos*, que indica norma; esto es, regirse uno mismo por sus leyes.

El concepto moderno de autonomía surge principalmente con Kant y da a entender la capacidad del sujeto de gobernarse por una norma que él mismo acepta como tal sin coerción externa. Por el hecho de poder gobernarse a sí mismo, el ser humano tiene un valor que es el de ser siempre fin y nunca medio para otro objetivo que no sea él mismo.

Esta aptitud esencial del ser humano es la raíz del derecho a ser respetado en las decisiones que una persona toma sobre sí misma sin perjudicar a otros.

HETERONOMÍA.

El término tiene un uso preferentemente en el ámbito de la ética, para designar la procedencia empírica o externa de las normas o reglas morales por la que se regula la acción del sujeto, por lo que la conducta del individuo no queda regulada por su propia conciencia, sino por algo ajeno a ella, renunciando así a una acción moral que se autodetermina a sí misma.¹¹

¹⁰ **ROBBINS**, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, México, Pearson Educación, 2004, pp.93-95.

¹¹ **WIKIPEDIA**, Enciclopedia.

1.4.9 Eficacia Organizacional.

La eficacia es una medida normativa del logro de resultados, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona. Cuando el administrador utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está ocupando de la eficacia (el logro de los objetivos mediante recursos disponibles).¹²

La eficacia personal se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor es la eficacia personal, más confianza se siente en culminar la tarea; en una situación difícil vemos que las personas con poca eficacia personal tienen más posibilidades de aminorar el esfuerzo o de rendirse, mientras que quienes tienen más eficacia personal se empeñan más por dominar la dificultad. Además, los individuos con más eficacia personal responden a la retroalimentación negativa aumentando el esfuerzo y la motivación, en tanto que los otros reducen sus empeños en la misma situación.¹³

Debido a esto, es sumamente importante para las organizaciones el contar con personal preparado y adecuado para el desarrollo de las actividades que desempeñan, trátase de los bienes o servicios que la sociedad demanda para cubrir sus necesidades; exigiendo que dichos servicios se atiendan de una manera eficaz y que como resultado tenga la aprobación de dicha sociedad.

1.4.10 Capacitación y Desarrollo.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos, relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, así como desarrollo de habilidades y competencias. Es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Por el contrario, el desarrollo tiene un alcance más amplio y se enfoca en la obtención de nuevas habilidades, útiles para realizar los trabajos actuales y futuros. El desarrollo puede considerarse como el crecimiento de las aptitudes que van más allá de las necesarias para efectuar el trabajo actual; representa el esfuerzo por mejorar la habilidad de los empleados para manejar diversas asignaciones.¹⁴

Objetivos de la Capacitación.

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.¹⁵

1.4.11 Evaluación del Desempeño.

El interés particular está en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. La *Evaluación del Desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda

¹² CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, 2007, McGraw-Hill, pp. 24-25.

¹³ ROBBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", México, 2004, Pearson Educación, pp. 167.

¹⁴ MATHIS, Robert L., "Fundamentos de Administración de Recursos Humanos", México, 2003, Thomson, pp. 75-82.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, 2007, McGraw-Hill, pp.387.

evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. ¹⁶

La evaluación del desempeño tiene dos objetivos; uno sirve para medir el desempeño, con el fin de recompensar o tomar alguna otra decisión administrativa acerca del personal. El otro objetivo es lograr el desarrollo del potencial individual. ¹⁷

1.5 Definición de Administración de Personal

La administración de personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ¹⁸

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

DALE YODER

Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna.

PIGORS Y MYERS

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

M.J. JICIUS

Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.

¹⁶ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill, pp.244.

¹⁷ **MATHIS**, Robert L., “Fundamentos de Administración de Recursos Humanos”, México, 2003, Thomson, pp.93.

¹⁸ **WERTHER** Jr, William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, México, 2000, McGraw-Hill, pp.9.

VICTOR MELITON RODRIGUEZ

Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización, Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Es el conjunto de previsiones, los medios y las ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Es la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Es la rama de la administración de personal que se ocupa de manejar todos los aspectos relacionados con el personal en las empresas.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

División de la administración que se encarga del manejo del personal.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Es la división de la administración que se encarga de súper vigilar, organizar, diseñar y aplicar las técnicas de la administración científica en el manejo del personal de una organización.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Es la parte de la administración de empresas que maneja las políticas de recursos humanos en una organización.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Es la parte de la administración de empresas que trata de todas las políticas y procedimientos utilizados en la organización para el correcto manejo de los recursos humanos a fin de que puedan desarrollar todo su potencial.

1.6 Fundamentos del Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, los cuales son los determinantes del comportamiento en las organizaciones; además aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización; también se interesa en situaciones que se

refieren al trabajo, puestos, ausentismos, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El CO abarca temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño de trabajo y estrés en el trabajo.¹⁹

1.6.1 Propósitos y Objetivos de la Administración de Personal.

Propósitos de la Administración de Personal.

El propósito de la administración de personal es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta esencial y determinante; el departamento de personal existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

Contar con el personal idóneo y mejor capacitado para el logro de los objetivos trazados por la superioridad en la organización.

Objetivos de la Administración de Personal.

- **Objetivos Corporativos.** Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de personal para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función consiste en contribuir en el éxito de estos supervisores y gerentes.
- **Objetivos Funcionales.** Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de personal y el total de personal a su cargo.
- **Objetivos Sociales.** El departamento de personal debe responder ética y socialmente a los desafíos que presentan la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos Personales.** El departamento de personal necesita tener presente cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de personal reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa, de no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o es factible que aumente la tasa de rotación.²⁰

¹⁹ **ROBBINS**, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, México, 2004, Pearson Educación, pp.8.

²⁰ **WERTHER Jr**, William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, México, 2000, McGraw-Hill, pp.9-11.

1.7 La Empresa Mexicana.

Valores de la Empresa Mexicana.

Así como los mexicanos poseemos valores que nos distinguen, también existen empresas mexicanas notables por su productividad y por el crecimiento que han alcanzado. Pese a la actitud del auto menosprecio, los mexicanos podemos ser tanto o más productivos que los habitantes de otros países; la clave de estas empresas está en su gente, en la actitud de sus directivos, en su preocupación por el mejoramiento que se refleja en objetivos bien definidos en intensos programas de capacitación, en control de resultados y retroalimentación constante, así como en los programas de desarrollo y crecimiento de su personal.

Empresas como Camino Real, Aeroméxico, Vips, American Express, Hylsa, Xerox Mexicana, Bimbo, entre otras han logrado mejorar y crecer, aún enfrentando problemas; siempre se encaran dificultades, pero a través de una atinada dirección han logrado colocarse por encima de las adversidades. En especial, han contrarrestado las conductas de baja autoestima, culturalmente aprendidas, han creado una cultura propia que ha tenido la fuerza suficiente como para transformar los aspectos negativos de la cultura nacional, redirigiendo a sus empleados hacia conductas laborales positivas, aprovechando los valores que la misma tiene, sobre todo han reconocido que su gente es el recurso más valioso; la han capacitado, han estimulado tanto su expresión como su creatividad y también han recompensado su dedicación, esfuerzo y aportación al trabajo.

Trabajadores mexicanos y empresarios han unido sus esfuerzos hacia un mismo fin: la calidad; la de ellos como personas, la de la empresa y la de sus productos y servicios. Por supuesto, en ningún caso fue fácil; el éxito ha sido producto de la constancia, de la disciplina y de la paciencia; valores que no siempre se tienen, pero que pueden adquirirse.²¹

1.7.1 Idiosincrasia del Mexicano.

Valores del Mexicano en General.

Estudios realizados por el doctor Rogelio Díaz-Guerrero muestran que la baja autoestima del mexicano se debe a una excesiva y mal entendida humildad que él mismo se auto impone a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que cree: Dios, la Virgen de Guadalupe, los santos, la iglesia; y los de las personas e instituciones que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, el hermano mayor, los compadres, los amigos.

Todo esto explica que gran parte de las actividades del mexicano se dirija a la ceremonia, la comunicación, la identificación con estos grandes símbolos, instituciones, personas y personajes “que provocan su percepción reducida e impotente pero que por otro lado le proporcionan la seguridad emocional superior a la que priva en otros países y culturas. La mayoría de las personas recurren a su familia, a algún amigo o a la religión para solicitar apoyo emocional, lo que destaca la fuerza social, la cohesión de la familia y las creencias religiosas como fuentes de seguridad. En la familia, la mayoría de los mexicanos encuentra tranquilidad, seguridad, alegría, satisfacción, confianza, amor, etcétera”.

Es importante destacar que las costumbres y tradiciones mexicanas que refuerzan el valor de la familia como fuente de apoyo y protección, así como su orientación al afecto y amor como base fundamental de las relaciones, son aspectos positivos de la cultura mexicana.

²¹ **RODRÍGUEZ**, Mauro, “Psicología del Mexicano en el Trabajo”, México, 2004, McGraw-Hill, pp.111, 117-118.

Si bien es cierto que no sobresalimos en *valores de logro*, como la iniciativa, la ambición, la independencia, la audacia y la perseverancia, cultivamos los *valores de convivencia*, como el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad, la resignación. Por ello podemos deducir que el ser humano y en particular la sociedad mexicana aprende de su núcleo familiar a desarrollar ciertos valores: lealtad, cooperación y afecto, así como el servicio a los demás; aspectos que contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo siempre que no se llegue a la sobreprotección y al exceso que crea dependencia y minusvalía.

La actitud flexible, adaptativa, de nuestro pueblo permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad; esa flexibilidad aminora las frustraciones y favorece la salud mental.

Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Prestos a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes. Sus modales corteses y ceremoniosos no son meros formalismos: detrás de ellos se esconde un genuino calor humano. Y sus celebraciones y fiestas no son meras catarsis y válvulas de escape, sino conatos de entrega y comunicación.

La actitud solidaria con la familia, el grupo y la sociedad también son factores positivos que pueden aprovecharse para el desarrollo social.

Pese al machismo mexicano, se observa que, aun cuando los papeles masculino y femenino están más netamente diferenciados, el hombre se permite ser más expresivo, lo que facilita la comunicación afectiva en la familia.

Su sentido del humor les permite superar las adversidades y ser alegres y sociales. Este comportamiento jocoso requiere de ingenio, base para el desarrollo de la creatividad. Un porcentaje importante (89%) considera que el mutuo respeto, aprecio y fidelidad son elementos importantes para mantener la unión y la integración familiar, la salud emocional y el desarrollo de los hijos.

Los valores fundamentales de los mexicanos son la familia, la patria y la religión; aunque la religiosidad *per se* es ambivalente, en el centro de ella se encuentra la fe, un valor imprescindible para alcanzar logros en cualquier campo.

Los mexicanos consideran que la libertad es un valor muy importante, más que la igualdad, y se colocan en contra de la violencia como medio para apoyar el cambio social o político. Consideran, deseable dar mayor importancia a la vida familiar (86.9%), al desarrollo del individuo (82.2%) y al desarrollo tecnológico (77.9%).²²

Es ambivalente el sentimiento del mexicano hacia la mujer; por un lado, la respeta y, por el otro, la rechaza. El mexicano exhibe conductas machistas. Además de las ambivalencias, el mexicano experimenta inseguridad, temor, masoquismo, búsqueda del anonimato, de disolverse en lo social, esto es, en el fluctuante e impersonal “nosotros”.

No permite que el mundo exterior penetre en su intimidad; por eso, lo peor es rajarse; la peor ofensa que se echa en cara un mexicano es que se rajó. Las mujeres en cambio han sido consideradas seres inferiores precisamente porque al entregarse se abren o rajan.

En las crisis de identidad se toma la forma de disimulo y se adoptan máscaras como:

- El valemadrismo: burlarse de sí mismo y aparentar que se ríe del fracaso o desgracia.

²² **RODRÍGUEZ**, Mauro, “Psicología del Mexicano en el Trabajo”, México, 2004, McGraw-Hill, pp. 107-109.

- Los alardes: mostrarse “muy hombre” y desafiar peligros innecesarios.
- El lenguaje precoz.
- Los desplantes de superioridad: menosprecio a los indios, provincianos y a los “nacos”.
- La rebeldía contra el patrón, erigida en el estilo de vida y de comportamiento laboral.

Estas poses de dureza son mecanismos psicológicos compensatorios para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión.²³

Un elemento importante de la cultura mexicana son las fiestas populares; en ellas se suelen manifestar mecanismos compensatorios: la abundancia y el despilfarro van encaminados a contrarrestar la habitual estrechez y carencia.

- ❖ Expresiones como “mande usted”, “para servir a usted”, delatan una actitud de suma docilidad.
- ❖ Está más condicionado por el pasado que orientado hacia el futuro.
- ❖ Adopta una postura de resignación y conformismo ante los problemas, en lugar de confrontarlos en forma activa y agresiva.
- ❖ En el trabajo cae fácilmente en el chambismo, es decir, la búsqueda de “un puestito” donde pase sin pena ni gloria ocho horas al día, mientras la institución provea su sustento y su seguridad.
- ❖ En general el mexicano es inseguro.
- ❖ Tiene baja autoestima; por lo mismo, tiende a minimizar su *yo* para poner de relieve a otras personas.
- ❖ Ante las situaciones que generan estrés, cultiva ajustes o los encara de modo pasivo, sobrellevando las situaciones, aguantando, buscando protección, refugiándose en roles prescritos y en formas convencionales.
- ❖ No se involucra a fondo; es reticente con su diálogo con el medio.
- ❖ No lee literatura seria; por tanto, parece no tener ideas propias.
- ❖ Entiende el respeto como afecto, obediencia y sumisión.
- ❖ Valoriza mucho a la familia.
- ❖ Piensa que la vida es sobre todo para disfrutarla y gozarla.²⁴

Existen varias evidencias de la autodevaluación del mexicano:

- ✓ **Sobrevaloración de los extranjeros.** Somos muy inclinados a desdeñar lo nuestro y admirar en demasía lo que viene de fuera, aunque sea inferior.
- ✓ **Influyentismo.** México es el país de las credenciales, placas especiales y de las recomendaciones, el mexicano siente no valer por sí mismo sino por estos apoyos extrínsecos.

²³ RODRÍGUEZ, Mauro., “Psicología del Mexicano en el Trabajo”, México, 2004, McGraw-Hill, pp.34-35

²⁴ RODRÍGUEZ, Mauro., “Psicología del Mexicano en el Trabajo”, México, 2004, McGraw-Hill, pp.39-48.

- ✓ **Fanfarronería.** Es echador, presume hasta de lo que no tiene; quiere apantallar.
- ✓ **Impuntualidad.** La respuesta está implícita, pero es clara: Que tú tiempo no vale; que no eres importante; que no somos importantes; que ni tú ni yo merecemos tomarnos en serio.
- ✓ **Las antesalas.** En México los funcionarios miden su propia importancia por la cantidad de tiempo que pueden tener esperando a sus subalternos. Detrás de estos hay un mensaje oculto: queremos ser importantes, pero no lo somos. Yo soy importante y tengo que hacer sentir mi valor y mi poder con este recurso artificial.
- ✓ **Insubordinación y anarquía.** El mexicano no obedece las leyes ni las normas, y se jacta de ello. Para elevar su *yo* blasona de su fuerza y halla una coartada para salirse con la suya.
- ✓ **El miedo.** El mexicano tiene miedo a decir no; huye de la realidad y busca refugio en la ficción porque sufre un complejo de inferioridad.
- ✓ **La envidia.** Es un prototipo del mexicano, que teme sobresalir y que busca todos los recursos para atacar a quien sobresale y supera la común mediocridad.
- ✓ **El despilfarro.** El mexicano es muy afecto a poses de gran señor y magnate, quiere convencer y convencerse de que es grande y poderoso.²⁵

En las organizaciones mexicanas el trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás.

También encontramos exceso de parloteo y de celebraciones que se realizan no trabajando y que obviamente repercuten en la productividad. El poco aprecio que tiene de sí mismo también contribuye a sus frecuentes inasistencias. Falta porque no se siente útil y valioso; llega tarde por lo mismo. Este desprecio a sí mismo se revierte en desprecio a su propio trabajo y al de los demás.

Pese a que los mexicanos somos muy amigables y buscamos la compañía de otros, la actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación colaboradora en grupos o equipos de trabajo.²⁶

²⁵ **RODRÍGUEZ**, Mauro., “Psicología del Mexicano en el Trabajo”, México, 2004, McGraw-Hill, pp.56-58.

²⁶ **RODRÍGUEZ**, Mauro., “Psicología del Mexicano en el Trabajo”, México, 2004, McGraw-Hill, pp.82-84.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2.1 La Administración de Personal como Proceso

La administración de personal tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. Como la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, para trabajar, en su desarrollo, como recompensarlas o evaluarlas y auditarlas- es decir, se debe de resaltar la calidad en la manera que se administra a las personas en la organización, dado que es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas; son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como se muestra en la figura 1.1

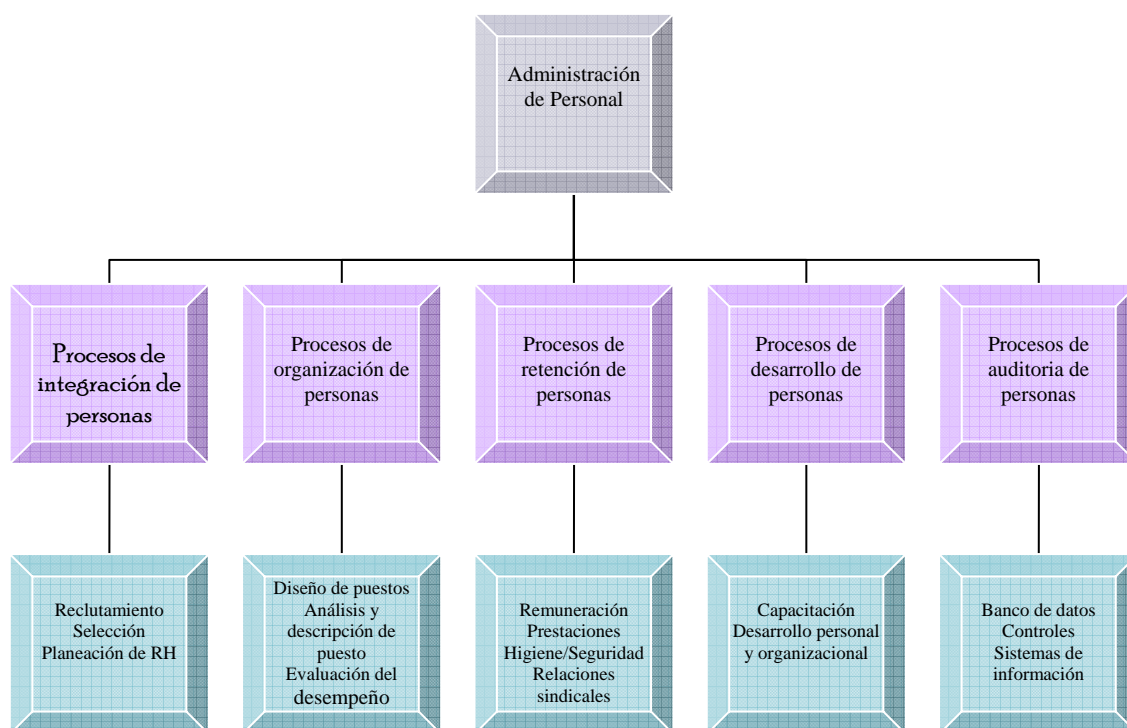
Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de Recursos Humanos (RH) Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoria	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles-Constancia-Productividad-Equilibrio Social

Cuadro 1.1 Los cinco procesos básicos en la administración de personal.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 118

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.¹

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, económicos, sociales, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen en la misma de dirección y en la misma medida. Tal y como se puede observar en el Cuadro 1.2.



Cuadro 1.2 Procesos y Subprocesos de la Administración de Personal.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 119.

2.2 Dificultades básicas de la Administración de Personal.

Lo que distingue a la Administración de Personal (AP) de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administración de Personal es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la AP son:²

¹ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 118-119.

² CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 124-125.

- a) La AP trata con medios, recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) La AP trata con esos recursos vivos, complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos crecen, se desarrollan, cambian de actividad, posición y valor.
- c) Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de Administración de Personal, sino que se ubican en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es responsable directo de sus subordinados. La AP es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
- d) La Administración de Personal se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, no puede controlar los eventos o condiciones que las producen; esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- e) La Administración de Personal trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización puede el ejecutivo de Administración de Personal lograr un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- f) Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
- g) La Administración de Personal no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica tener gastos. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos centros de costos y no en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.
- h) Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Personal estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. Tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente.

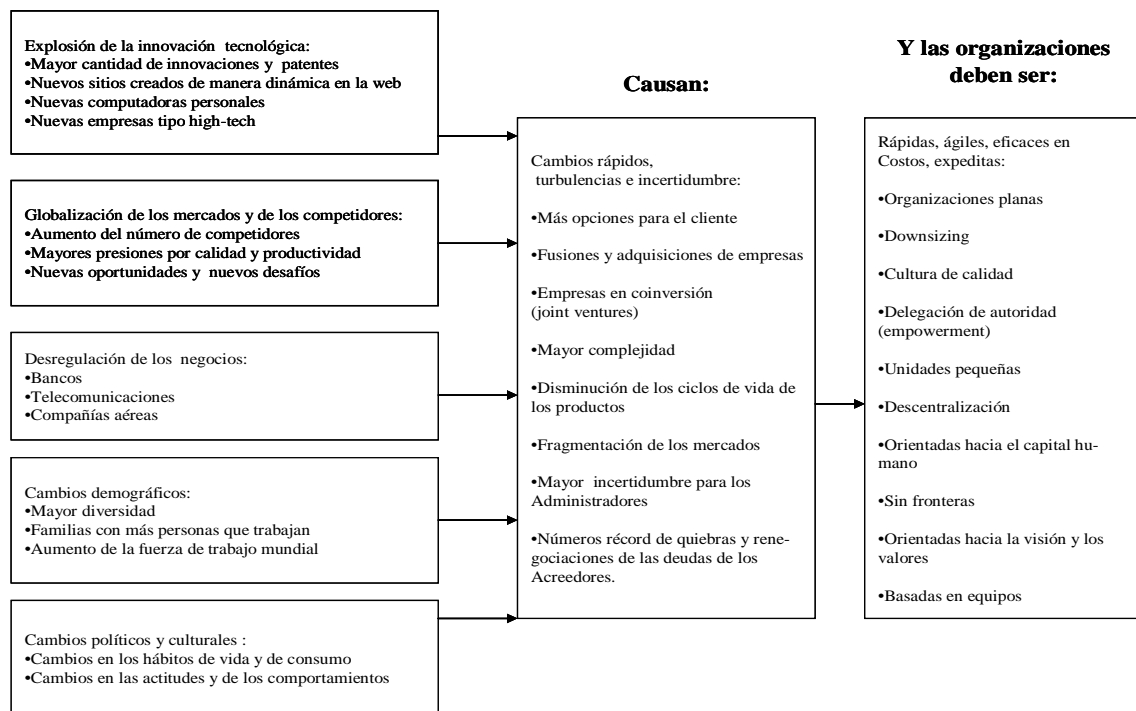
Por ello encontramos, que dado que el Recurso Humano es lo más importante para cualquier organización no se debe de tomar a la ligera las decisiones que impliquen a futuro un desacierto y que complique el accionar de dicha organización.

Dado que continuamente se dice que al último recurso de cualquier organización es el que se debe de afectar es al Recurso Humano y sin embargo en muchas ocasiones es al primero que se le afecta; sin antes buscar otras soluciones de tipo económico, tecnológico, etc. Y evitar

con ello mas implicaciones a posteriori, por tal motivo se deben de considerar una variedad de situaciones que favorezcan a las organizaciones.

2.3 El Ambiente Organizacional

Una vez que se ha diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta saber cuál es el contexto en el que ésta existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, operan en un ambiente que las envuelve. Ambiente es todo aquello que rodea extremadamente a una organización, y como es vasto definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral (microambiente).



Cuadro. 1.3 Cambios que imponen desafíos en las organizaciones.

FUENTE: Adaptada de DESSLER, Gary, Human resource management, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000, pp.14.

Ambiente en General o Macroambiente

Está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen.

Ambiente de Trabajo o Microambiente

Es el ambiente específico de cada organización, de manera que las entradas y salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios) y los clientes o consumidores por el otro. En su ambiente de trabajo están sus

2. **Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable:** Es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita utilizar el modelo orgánico para tener reacciones adecuadas a las coacciones ambientales con que tiene que enfrentarse y a contingencias que no puede prever. Las principales características de las organizaciones de éxito son cambios e innovaciones permanentes.

Dicho ambiente es sumamente importante para aquellas organizaciones complejas y que también cuentan con una diversidad de bienes y productos que prestan a la sociedad, la cual es la responsable de determinar sus necesidades actuales y futuras.

Complejidad Ambiental

El ambiente también se puede analizar en cuanto a su complejidad, desde el *continuum* homogeneidad frente a heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, ya que está orientado a un solo tipo de cliente y de proveedor; también a un solo tipo de competidores y de entidades reguladoras. Pero cuando la organización produce diversos productos, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. Si la organización modifica sus productos o servicios, entonces su ambiente de trabajo también se modifica. En el *continuum* que va de la homogeneidad a la heterogeneidad los dos extremos son:

1. **Ambiente de trabajo homogéneo:** permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos y al mismo tiempo, centralizada. La característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones que tienen un solo producto o servicio en el que concentran su atención.
2. **Ambiente de trabajo heterogéneo:** impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo; impone variedad a la organización y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad ambiental. La característica de las organizaciones con éxito es la complejidad, múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores.⁴

2.4 Rotación de Personal

La rotación de empleados está relacionada con la insatisfacción laboral; la rotación de personal se produce cuando ciertos trabajadores dejan una organización y tienen que ser reemplazados. Cuando la rotación es excesiva representa un problema muy costoso, pues afecta la productividad de manera severa, dado que es costosa para la organización quien invirtió dinero, tiempo, esfuerzo, capacitación y adiestramiento en su capital humano.

La rotación de personal suele clasificarse como voluntaria e involuntaria; esta última ocurre cuando un empleado es despedido. La primera se presenta cuando un empleado se retira por decisión propia, debido a factores como la falta de desafíos, mejores oportunidades en otra empresa, pago, inadecuada supervisión, reubicación geográfica y presión. Resulta evidente que no toda rotación es negativa, incluso es deseable la pérdida de cierta parte de la fuerza de

⁴ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 29-30.

trabajo, sobre todo si los trabajadores que abandonan la organización son de lo peor desempeño o los menos confiables.⁵

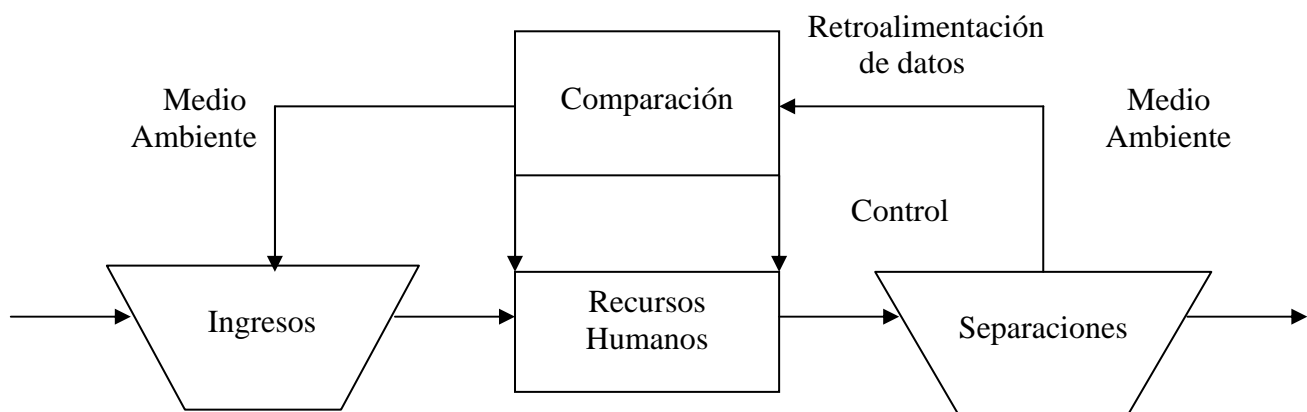
La rotación de personal puede controlarse de varias maneras:

- **Reclutamiento eficiente:** uso de pronósticos de trabajo realistas y no contratación de empleados con altas probabilidades de abandonar la empresa.
- Correcta inducción inicial del empleado.
- Compensaciones competitivas.
- Promociones internas.
- Capacitación adecuada.
- Políticas de Recursos Humanos coherentes.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. La rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Las separaciones de personal deben ser recompensadas mediante nuevos ingresos para que el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema. Al flujo de entrada y salida de personal que se muestra en la figura 1.5 se le da el nombre de *rotación de personal* o *turnover*.⁶



Cuadro 1.5 La rotación de personal.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, México, 2007, McGraw-Hill, pp.136.

⁵ MATHIS, Robert L., “Fundamentos de Administración de Recursos Humanos”, México, 2003, Thomson, pp. 23-24.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 135-136.

La rotación de personal puede estar orientada hacia la inflación del sistema con nuevos recursos, para incentivar las operaciones y ampliar los resultados. En un *mercado de trabajo* competitivo y en régimen de *oferta intensa* suele presentarse un aumento de *rotación de personal*.

Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza esos recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia.

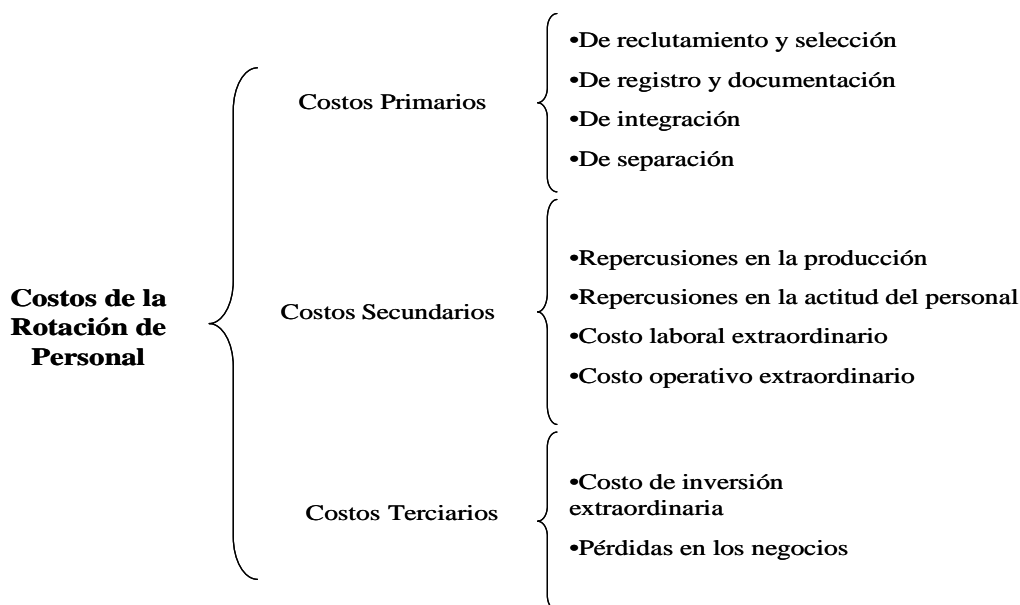
Pros y contras de la Rotación de Personal.

Uno de los problemas con los que se encuentra un ejecutivo de RH en una economía competitiva es determinar hasta qué punto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “austera”. Muchas veces al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una rotación de personal elevada puede resultar mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses.

La rotación de personal, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando es elevada se vuelve un factor de perturbación, especialmente cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo. Lo cierto es que a largo y mediano plazo, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.

Cada vez que un directivo o un ejecutivo salen de la empresa, ésta pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento, cerebro; además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de integración, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen.

De acuerdo con una estimación de la Consultora Hay, esa pérdida está entre \$ 1 581 000.00 de pesos y \$ 3 162 000.00 en el caso de un empleado promedio. Si se trata de un ejecutivo de primera la cantidad se eleva a \$ 5 270 000.00 o más. Los cálculos son sencillos, para contratar a un sustituto, los cazadores de talentos (head hunters) cobran de 30% a 35% de la remuneración anual del ejecutivo. Añádase a esa cantidad el tiempo que se requiere para formar a un nuevo profesional que va de uno a tres años. Además existen los activos intangibles que los activos se llevan al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etc. El último y el peor de los daños es el hecho de que, al dejar la empresa, el ejecutivo, por lo general, irá a fortalecer a los competidores. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste se vuelve crucial para sus negocios.



Cuadro 1.6 Costos de la Rotación de Personal.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, México, 2007, McGraw-Hill, pp.144.

Rotación de Personal como variable dependiente

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.⁷

Entre los *fenómenos externos* se pueden citar:

- Situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los *fenómenos internos* que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación de desempeño.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 1137-139.

- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

2.5 Ausentismo

Los empleados se ausentan de su trabajo por varias razones. Es obvio que resulta imposible evitar cierto grado de ausentismo; a éste suele denominársele ausentismo involuntario. Sin embargo, gran parte de las ausencias evitables es conocido como ausentismo voluntario. Con frecuencia un número relativamente pequeño de individuos son responsables de una parte desproporcionada del ausentismo total que padecen las organizaciones. El control del ausentismo voluntario es más fácil si los gerentes comprenden sus causas con mayor claridad. Sin embargo, existen varios puntos de vista acerca de la reducción del mismo. Las políticas de la organización acerca de este problema deben de establecerse claramente en un manual del empleado y los supervisores y gerentes deben recalcarlas.⁸

Y con la finalidad de evitar el ausentismo, es necesario que los gerentes o supervisores estimulen a los trabajadores para evitar en la medida de lo posible el uso y costumbre de este fenómeno que finalmente repercute en el accionar de las organizaciones.

Por lo antes expuesto es necesario establecer políticas y reglas que una organización emplea para controlar el ausentismo proporcionan una pista sobre la eficacia de las mismas, las cuales pueden ser clasificadas en tres categorías: 1) disciplinario, 2) reforzamiento positivo y 3) una combinación de ambos.

- ❖ Método Disciplinario: el personal que se ausenta por primera vez recibe una amonestación oral; las siguientes ausencias generan advertencias por escrito, suspensiones y, por último, el despido.
- ❖ Método de Reforzamiento Positivo: los empleados obtienen recompensas en efectivo, reconocimiento, tiempo libre u otras recompensas por cumplir con los estándares de asistencia.
- ❖ Método Combinado: la empresa recompensa los comportamientos deseados y castiga los indeseables. Uno de los métodos más eficaces para controlar el ausentismo consiste en proporcionar permisos pagados por enfermedad para los empleados que necesitan utilizarlos.

Algunas empresas han ampliado sus políticas para proporcionar un programa de tiempo libre pagado, que consiste en que el período de vacaciones, los días festivos y las ausencias por enfermedad de cada empleado se combinan en una cuenta que recibe ese nombre. Así, el personal utiliza discrecionalmente los días incluidos en sus cuentas ante casos de enfermedad, tiempo personal o vacaciones. Si los empleados agotan los días permitidos, e incurrir en faltas, no reciben pago por los días adicionales de ausencia.

Por su parte, la Lic.Cecilia Bayce pone énfasis en los costos que supone el ausentismo laboral y propone que los mismos están compuestos por costos directos, derivados por el mantenimiento de los aportes a la seguridad social (más los beneficios adicionales que la empresa pueda pagar al trabajador enfermo) y costos indirectos que surgen de los pagos que el trabajador igualmente debe efectuar al trabajador en actividad, aunque no produzca por estar

⁸ MATHIS, Robert L., “Fundamentos de Administración de Recursos Humanos”, México, 2003, Thomson, pp. 23.

en situación de incapacidad laboral temporaria. En la institución estudiada por la Lic.Cecilia Bayce y siempre citando su tesis, dichos pagos corresponden a antigüedad, hogar constituido, prima por alimentación, extensión horaria, permanencia en el cargo, cobertura de seguro de accidentes y salario vacacional.

Menciona también la autora que existe un tercer tipo de costos, a los que llama costos ocultos y derivan, en su opinión, del tiempo perdido por el propio trabajador ausente, del tiempo necesario en disponer que la tarea del trabajador ausente sea realizada por otro, de la disminución en el rendimiento del equipo de trabajo y de la pérdida de producción y de mercado por retraso en el servicio o el encarecimiento del producto, así como de los gastos administrativos derivados de la contratación y formación del personal suplente, aumento de horas extra y otros.⁹

El Ausentismo como una Variable Dependiente

En el modelo de Stephen Robbins, el ausentismo es una de las variables dependientes, junto con la productividad, la rotación, la ciudadanía y la satisfacción.

Según Stephen Robbins, estas variables dependientes o de salida, son resultado de la interacción de diferentes factores que actúan en el plano del individuo, en el plano del grupo al que este individuo pertenece y en el plano del sistema de la organización.¹⁰

Estas variables, que el autor llama independientes son las que se enumeran a continuación:

❖ Plano del individuo

- ❖ Capacidad
- ❖ Aprendizaje individual
- ❖ Motivación
- ❖ Valores y actitudes
- ❖ Percepción
- ❖ Personalidad y emociones.
- ❖ Características biográficas
- ❖ Toma de decisiones individual.

❖ Plano del grupo

- ❖ Comunicación
- ❖ Conflicto
- ❖ Poder y política

⁹ BAYCE, Cecilia, Ausentismo laboral en el personal de enfermería del Sanatorio Canzani, Tesis para obtener el grado de Licenciada en Enfermería, 2001.

¹⁰ STEPHEN P., Robbins, "Comportamiento Organizacional", México, 2004, Ed. Pearson-Prentice Hall, pp. 24-26.

- ❖ Estructura de los grupos
- ❖ Equipos de trabajo
- ❖ Liderazgo y confianza
- ❖ **Plano del sistema de la organización**
 - ❖ Cultura de la organización
 - ❖ Estructura y diseño de la organización
 - ❖ Diseño y tecnología del trabajo
 - ❖ Políticas y prácticas de recursos humanos

Estas variables además, no son aisladas sino que interactúan unas con otras en diferentes grados, dentro de su mismo nivel pero también a través de los distintos niveles.

Un elemento interesante es que el modelo puede usarse tanto en el sentido descriptivo como en el sentido explicativo, lo cual hace que el ausentismo pueda utilizarse como un indicador de algunas de las otras variables mencionadas.

Medición del Ausentismo

Las recomendaciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), sugieren el uso de los siguientes indicadores:

Tasa global de ausentismo: representa la proporción, en porcentaje, entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días de trabajo previsto.

Índice de gravedad: Es la relación entre los días laborales perdidos por ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo.

Índice de frecuencia: Es la relación entre el número de episodios de ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo

Índice de duración media de la baja: Es la relación entre el total de días perdidos y el número de episodios de ausentismo.¹¹

Modelos de Causas del Ausentismo

Mesa y Kaempffer proponen cuatro modelos de causas de ausentismo:

- 1) **Modelo económico de ausentismo laboral.** El eje central de este modelo, estriba en que el comportamiento ausentista se debería a la interacción de dos fuerzas, actuando en forma conjunta:

- Las motivaciones individuales de ausencia de los trabajadores y

¹¹ SAMANIEGO, Villasante Carlos, "Absentismo, Rotación y Productividad", en www.abacolombia.org.com.

- cuánta ausencia puede ser tolerada por los empleadores, de acuerdo a la tecnología de producción que se utilice.
- Según esta teoría, son los trabajadores quienes eligen la cantidad de ausencia que maximiza sus utilidades, calculando los beneficios y costos marginales de las oportunidades de ausencia que enfrentan. Los empleadores mientras tanto, también calculan los beneficios y costos marginales del ausentismo que perciben y determinan la magnitud de ausencia que minimiza los costos en la empresa y maximiza las utilidades.

2) Modelo psicosocial del ausentismo laboral. Este modelo sostiene que diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización. Se propone que hay una “cultura de ausencia” propia de cada industria u ocupación. Esta cultura de ausencia puede ser dependiente, moral, fragmentada o conflictiva y, si bien la ausencia es una conducta individual, se da dentro de un contexto social y bajo la influencia de las normas de ausencia propias de la correspondiente cultura de ausencia.

3) Modelo médico del ausentismo laboral. Para comprender este modelo, debemos tener presente la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud, que refiere a que la misma no es sólo la ausencia de enfermedad, sino un estado de completa armonía bio-sico-social.¹²

Este modelo identifica los factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral determinado:

- demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional)
- satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc.)
- características organizacionales
- contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad)
- otros como compromiso
- distancia al trabajo, etc.

Ausentismo laboral y retiro organizacional. Este modelo postula que existe una relación entre ausentismo laboral y voluntad de retiro del trabajador. Es decir que aquel empleado que no piensa permanecer en la organización, se ausenta más, previo a ese retiro. Sostiene también que esa actitud es más frecuente entre las personas jóvenes y de menor posición jerárquica.

2.6 Reclutamiento

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponer atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH

¹² Francisco Mesa y Ana María Kaempffer, (2004) en Revista Médica de Chile, N° 132, páginas 1100-1108

oportunidades de empleo que pretende llenar. La función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de los objetivos.¹³

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

2.6.1 Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento implica un *proceso* que varía de acuerdo con la organización; depende de una decisión de *línea*, en otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de *staff* sus medidas dependen de una decisión de *línea*, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, denominada *requisición de empleo* o *requisición personal*. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.¹⁴

Etapas del Proceso de Reclutamiento

INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna es continua y constante, debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.¹⁵

INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos

¹³ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 149-150.

¹⁴ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 155.

¹⁵ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 150.

aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente.¹⁶

2.6.2 Medios de Reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar *ocupados* o *empleados* (trabajando en alguna empresa) o *disponibles*, (desempleados). Los candidatos *ocupados* o *disponibles* pueden ser tanto *reales* (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como *potenciales* (que no buscan empleo). Los candidatos *empleados*, ya sean *reales* o *potenciales*, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se debe los dos *medios de reclutamiento: el interno y el externo*.

RECLUTAMIENTO INTERNO

Es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).¹⁷

1. Ventajas de Reclutamiento Interno

- Es *más económico*: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- Es *más rápido*: evita la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo, etc.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad*, pues el candidato ya es conocido, ya que fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados.

¹⁶ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 154.

¹⁷ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 156-159.

- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción.*
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.*
- *Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.*

2. Desventajas del Reclutamiento Interno

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse más a las políticas y estrategias de la organización, esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Funciona con candidatos que proviene de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirlas con personas extrañas, incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:¹⁸

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

¹⁸ **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 160.

- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (*on line*) a través de la Internet.

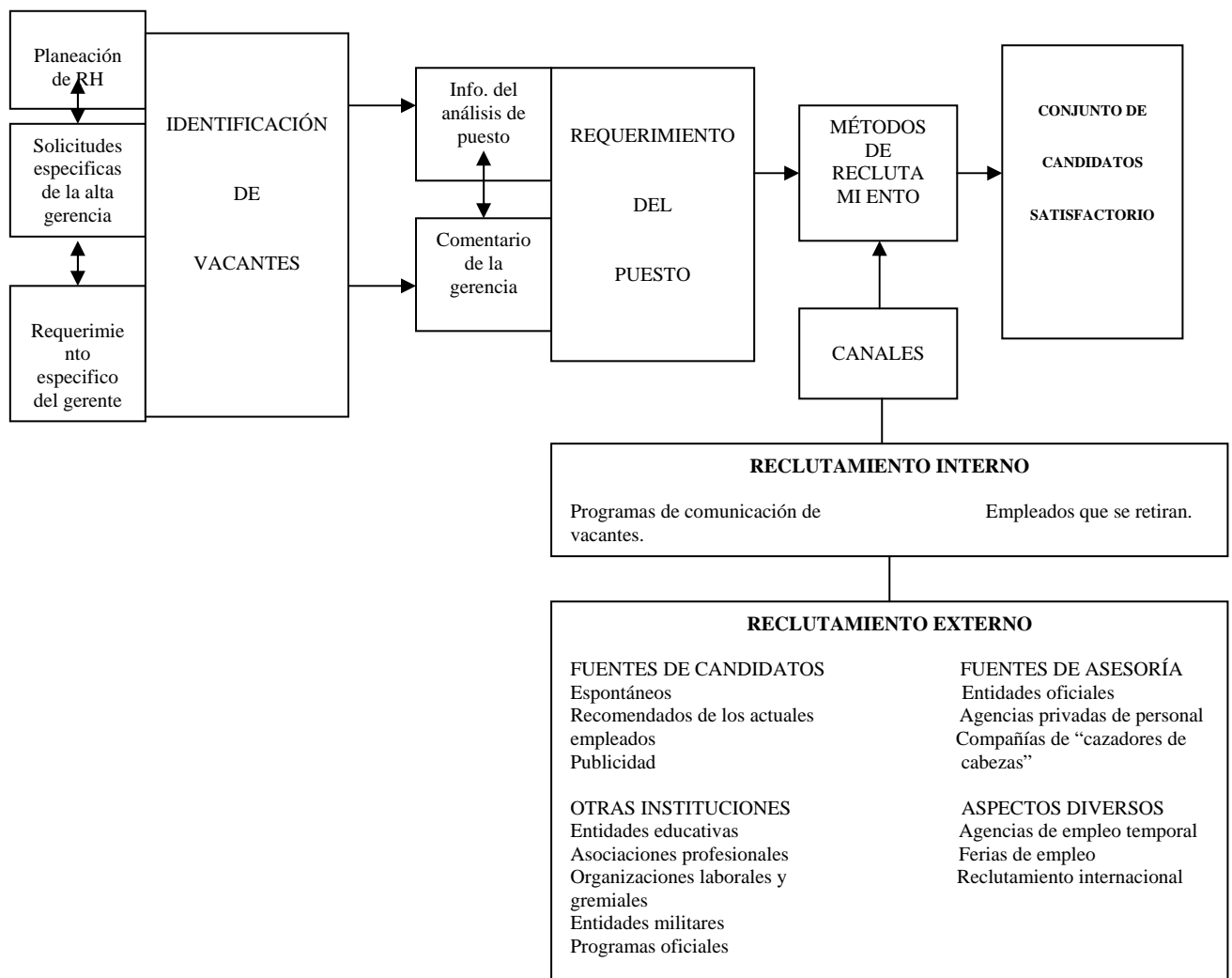


Figura 1.7 Proceso de Reclutamiento

FUENTE: WERTHER, William B. Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, México, 2000, McGraw-Hill, pp.167.

2.6.3 Requisitos del Puesto

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto? En el caso de puestos de nivel intermedio, con frecuencia se determina que las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, la posibilidad de llevar a cabo operaciones aritméticas elementales, una actitud de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse de manera adecuada con otras personas.

El reclutador podrá encontrarse a menudo en una situación en la que el gerente de línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor nivel de experiencia, dentro del nivel de compensación disponible”. Esa petición encierra varios problemas. Una primera dificultad obvia consiste en identificar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones que ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas más calificadas y con más experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas.

Una segunda dificultad consiste en que una persona con alta calificación por lo común derivará un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea desafíos profesionales de muy alto nivel.¹⁹

Determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder las siguientes preguntas:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario *hacer*?
- ¿Qué es necesario *saber*?
- ¿Qué es necesario *aprender*?
- ¿Qué experiencia es *realmente indispensable*?

2.7 Selección.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección busca solucionar dos problemas básicos:²⁰

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficacia y eficiencia de la persona en el puesto.

En la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

¹⁹ WERTHER Jr., William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, México, 2000, McGraw-Hill, pp. 154-155.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill, pp.169.

La selección es elegir el conjunto apropiado de conocimiento, destrezas y habilidades, y que implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer, y lo que la organización necesita.²¹

2.7.1 Proceso de Selección.

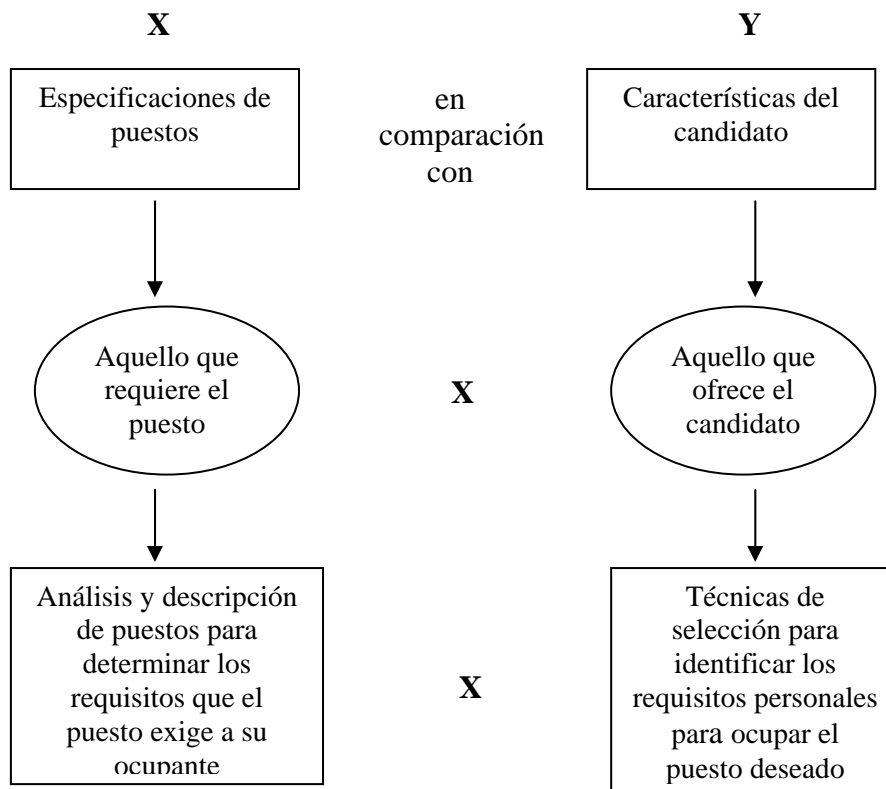
Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas; generalmente se aplican más de una técnica de selección de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

- a) *Selección con un único acto para decidir*: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos.
- b) *Selección secuencial de dos actos de decisión*: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato.
- c) *Selección secuencial de tres actos de decisión*: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d) *Selección secuencial de cuatro o más actos de decisión*: La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual.

Selección como proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x , y la segunda, la variable y , como se muestra en la figura 1.7.

²¹ MATHIS, Robert, "Fundamentos de Administración de Recursos Humanos", México, 2003, Thomson, pp.67.



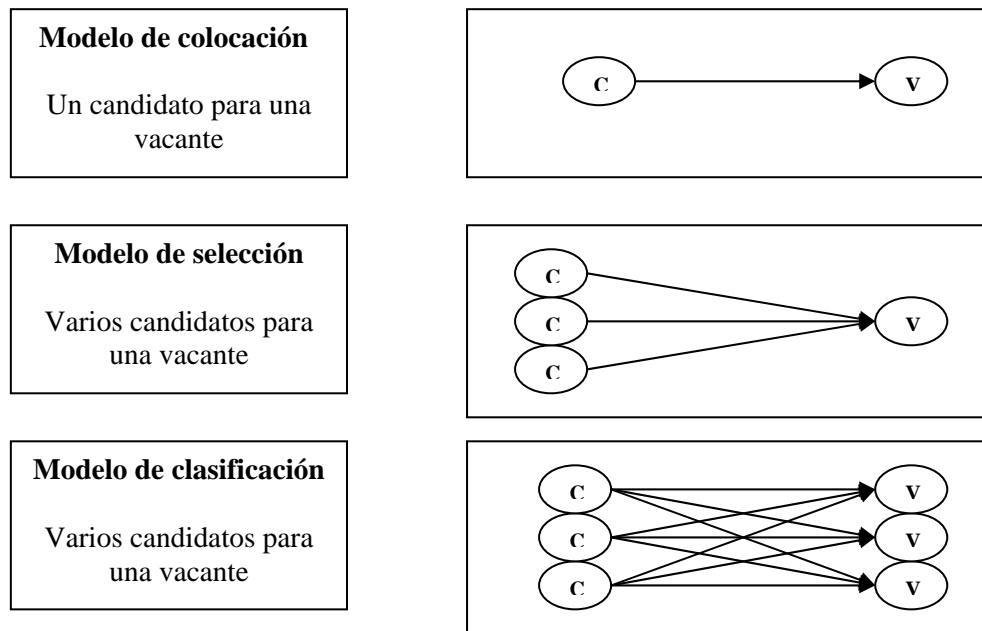
Cuadro 1.8 Selección de personal como comparación.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill, pp.170.

Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones por lo tanto se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste.

Selección como un proceso de decisión.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea y función de *staff*. Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:



Cuadro 1.9 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill, pp.171.

a) *Modelo de colocación*, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. El candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

b) *Modelo de selección*, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

c) *Modelo de clasificación*. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar.

2.7.2 Bases para la selección de personas.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.²²

Obtención de la información sobre el puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

²² CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill, pp.174.

1. *Descripción y análisis de puestos*: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe) del puesto.
2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos*: consiste en la anotación sistemática y prudente, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño en el trabajo. Identifica las habilidades deseables y las indeseables de los futuros candidatos.
3. *Requisición de personal*: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.
4. *Análisis de puestos en el mercado*: cuando se trata de algún puesto nuevo, la alternativa es verificar en empresas similares en puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan
5. *Hipótesis de trabajo*: una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Elección de técnicas de selección.

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- 1) Entrevista
- 2) Pruebas o exámenes de conocimiento o capacidad
- 3) Exámenes psicométricos
- 4) Exámenes de personalidad
- 5) Técnicas de simulación

Las anteriores técnicas de selección serán explicadas a detalle en los siguientes puntos para una mejor comprensión.

2.7.3 Entrevista de Selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado? Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtiene información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.²³

Las entrevistas de selección están diseñadas para recolectar datos acerca de un candidato y aclarar información proveniente de otras fuentes. Tiene por objetivo integrar toda la información de los formularios de solicitud, las pruebas y las confirmaciones de referencias para que pueda tomarse una decisión.

²³ WERTHER Jr., William B., "Administración de Personal y Recursos Humanos", México, 2000, McGraw-Hill, pp.191.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: capacitar adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

1. Capacitar a los entrevistadores

El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la auto corrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

- i. Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- ii. Evitar preguntas capciosas.
- iii. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
- iv. Evitar omitir opiniones personales.
- v. Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o el empleo.
- vi. Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo.
- vii. Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- viii. Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

2. Construcción del proceso de la entrevista.

Se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- a) *Entrevista totalmente estandarizada.* Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano.
- b) *Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas.* Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas. El entrevistador recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato.
- c) *Entrevista dirigida.* No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- d) *Entrevista no dirigida.* No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador, son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos.

Etapas de la entrevista de selección.

Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

1. Preparación de la entrevista.

La entrevista no debe ser improvisada, necesita tener cierta preparación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del *currículum vitae* del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

2. Ambiente.

Merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. Debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- **Físico:** debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular, libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
- **Psicológico:** el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas.

3. Desarrollo de la entrevista.

El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales les permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente.

Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- **Contenido de la entrevista:** representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales. Todas estas informaciones son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- **Comportamiento del candidato:** constituye la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc.

4. Cierre de la entrevista.

Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

5. Evaluación del candidato.

Inmediatamente después que el entrevistado abandona la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante.

2.7.4 Pruebas de conocimiento o capacidad.

Las pruebas de conocimiento o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Existen una variedad de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.²⁴

1. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.
 - *Orales*: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales; funcionan como una entrevista.
 - *Escritas*: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito.
 - *Realización*: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo.
2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.
 - *Pruebas generales*: son las que evalúan cultura y conocimientos generales.
 - *Pruebas específicas*: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.
3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas
 - *Pruebas tradicionales*: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas; miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas.
 - *Pruebas objetivas*: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:
 - Opciones simples* (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
 - Llenar espacios en blanco*.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, 2007, McGraw-Hill, pp.182.

- Opción múltiple* (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
- Relacionar columnas* (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales).

Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación.

- *Pruebas mixtas*: son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

	Prueba Tradicional	Prueba Objetiva (test)
Respecto a la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Preguntas amplias. -Respuestas indeterminadas. -Examinan sólo una parte de la materia. -Puede ser improvisada. Rápida. -Aprecia la organización de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Preguntas puntuales y específicas. -Respuestas determinadas y cortas. -Examina todo el campo de la materia. -Es planeada cuidadosamente. -Permite acertar por casualidad.
Respecto a la aplicación	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones de aplicación indeterminadas. -Aplicación tardada. -Aplicación tardada y trabajosa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones de aplicación determinadas y constantes. -Aplicación rápida. -Aplicación sencilla y rápida.
Respecto a la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Exige conocimientos especiales del evaluador. -Evaluación difícil. -Evaluación tardada y subjetiva. -Criterio subjetivo y variable. 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación automática y fácil con el empleo de una clave de evaluación. -Evaluación rápida y objetiva. -Criterio objetivo y predeterminado.

Figura 1.10 Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill, pp. 184.

Diversas pruebas de conocimiento de uso frecuente:

Nombre	Aplicación
Cuestionario de estilo de supervisión	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores).
Cuestionario de opiniones acerca del liderazgo	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes, supervisores)
Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados)

Figura 1.11 Diversas pruebas de uso frecuente en la selección de personal.

FUENTE: WERTHER, William B. Jr., "Administración de Personal y Recursos Humanos", México, 2000, McGraw-Hill, pp.189.

2.7.5 Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicológicas son procedimientos estandarizados para medir la ejecución de un sujeto en determinada tarea o valorar su personalidad. Estas pruebas estructuran aún más el proceso de valoración. La misma prueba se administra a varias personas en momentos diferentes, y las respuestas obtenidas se analizan para saber cómo tienden a responder ciertas clases de gente. Debido a ello, se pueden establecer normas estadísticas para la prueba, tan pronto se logra la cantidad considerable de datos. Este proceso se denomina estandarización. Después, se pueden comparar las respuestas de determinado paciente con las normas estadísticas. Los tres tipos básicos son: pruebas proyectivas de la personalidad, inventarios de personalidad por autoinforme y pruebas de inteligencia.

Pruebas proyectivas de personalidad.

Una prueba proyectiva es un dispositivo de valoración psicológica donde se le presenta al individuo una serie de estímulos estándar, que permiten respuestas muy variadas. Aquí se supone que como no están estructurados los materiales de estímulos, las respuestas del paciente están de terminadas principalmente por procesos inconscientes, y por ello, acabarán por revelar sus verdaderas actitudes, motivaciones y modos de conducta; a esto se le llama hipótesis proyectivas.

La prueba de Roschach, así como la Prueba de Apercepción Temática son técnicas proyectivas más utilizadas. En la Roschach, se le muestran al sujeto una por una diez manchas de tinta, y debe decir con cuales figuras u objetos les encuentran semejanza. La mitad de las manchas son negras, blancas con matices de gris, en dos también hay motas rojas, tres están de color pastel. Por ejemplo, si el paciente indica que las manchas le parecen ojos, una hipótesis proyectiva sería que sufre de paranoia.

En la Prueba de Apercepción Temática, el examinado observa una serie de imágenes en blanco y negro, y debe narrar una anécdota que corresponda a cada una. Por ejemplo, si la paciente al ver la imagen de una joven prepúber admirando maniqués con elegantes atuendos en el aparador de una tienda, relata una anécdota donde se alude de modo desfavorable a los padres de la chica, es posible que el clínico infiera, con base en la hipótesis proyectiva, que la paciente alberga resentimiento para con su madre o su padre.

Inventarios de personalidad.

En los inventarios de personalidad, se pide a los examinados que indiquen si se aplican a ellos o no una larga serie de comentarios. Algunos inventarios se preparan con propósitos más específicos. Tal vez el más conocido es el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI), que fue creado como una manera económica de simplificar el diagnóstico diferencial de enfermos mentales. El inventario se llama multifásico porque está diseñado para detectar una serie de alteraciones psiquiátricas. Con los años, se ha empleado para atender a grupos grandes de personas con las que no es factible realizar entrevistas clínicas.

Pruebas de inteligencia.

Una prueba de inteligencia, a veces conocida como prueba de aptitudes, es un recurso estandarizado para valorar la actual capacidad mental de la persona. La prueba de aptitudes académicas, el examen de registro en la licenciatura, y otros test administrativos de manera individual tales como la escala de Wechsler de Inteligencia para Adultos y la Stanford-Binet, se basan todos en la suposición de que una muestra detallada del funcionamiento intelectual presente puede predecir qué tan buena ejecución se tendrá en la escala.

Estas Pruebas tienen también otros usos: en conjunto con pruebas de logro, para diagnosticar problemas de aprendizaje e identificar puntos fuertes y débiles para planificación académica; para identificar niños superdotados intelectualmente a fin de darles la enseñanza adecuada; como parte de evaluaciones neuropsicológicas.

Test Psicológicos.

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

Los test constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. Se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los test psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes de un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad; la primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica. Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento, se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o ejercicio.

Un estudio importante sobre las aptitudes es que ofrece la teoría multifactorial de Thurstone; de acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Los factores específicos son:

1. *Factor V o comprensión verbal.* Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras, se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc.
2. *Factor W o facilidad de palabra (word fluency).* Se relaciona con la fluidez verbal, es decir, con la facilidad de palabra.
3. *Factor N o factor numérico.* Se relaciona con la rapidez y exactitud en los cálculos numéricos sencillos.
4. *Factor S o de las relaciones espaciales.* Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
5. *Factor M o memoria de asociación.* Es la capacidad de memorización que puede ser visual, auditiva entre otras.
6. *Factor P o rapidez de percepción.* Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada.
7. *Factor R o de razonamiento.* Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

La inteligencia emocional se ha considerado como un factor fundamental en la construcción de equipos de éxito, en el logro de objetivos y de una carrera. Daniel Goleman²⁵ la describe como:

1. La capacidad de tener conciencia de sus sentimientos y de saber usarlos.
2. Administrar su temperamento.
3. Ser optimista y solidario.
4. Tener empatía con los sentimientos de otras personas.

Estos rasgos son críticos al seleccionar personas que tengan que convivir o trabajar juntas.

2.7.6 Pruebas de Personalidad

La personalidad es una mezcla única de características individuales que afectan la interacción con el ambiente y que permiten definir a una persona. Las pruebas de personalidad ayudan a predecir los aspectos interpersonales del éxito en el trabajo.²⁶

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

²⁵ GOLEMAN, Daniel, "Emocional Intelligence", Nueva Cork, Bantam, 1995.

²⁶ MATHIS, Robert, "Fundamentos de Administración de Recursos Humanos", México, 2003. Thomson, pp.72.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de *Mira y López*) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi. etcétera.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración.

El término inteligencia emocional fue acuñado por Peter Salovey y John Mayer, quienes definieron cinco áreas que constituye la inteligencia emocional:

- Conocer las propias emociones: se trata de reconocer la emoción sentida y saber calificarla correctamente.
- Administrar las emociones: aprender a ser capaz de administrar la energía de la emoción (calidad e intensidad de la emoción) para adecuarse a la situación.
- Motivarse a sí mismo: es la habilidad de contener emociones y retener impulsos para lograr objetivos; así como, mantenerse confiado y optimista aun frente a situaciones adversas.
- Reconocer emociones en otras personas: la clave para intuir la emociones ajenas es la habilidad de leer los mensajes no verbales, como la mirada, la expresión facial, el tono de voz, etcétera.
- Manejar las relaciones: cuando interactúan dos personas, la dirección del estado de ánimo de una se le contagia a la otra. La sincronía de las emociones determina si una relación va bien o no. Las emociones no sólo comunican, sino que también contagian el estado de ánimo de otra persona.

2.8 Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. “Capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales. La capacitación es ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.²⁷

Contenido de la capacitación.

El contenido puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill, pp.182.

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras, es una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios o técnicas de venta.
4. *Desarrollo de conceptos:* puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Naturaleza de la capacitación.

CAPACITACIÓN INTERNA.

Se considera que la capacitación en el lugar de trabajo ahorra el costo de enviar a los empleados a capacitarse y a menudo evita el pago de instructores externos.

CAPACITACIÓN EXTERNA.

Puede utilizarse por varias razones:

- A una empresa le resulta más económico tener un instructor externo que proporcione capacitación en áreas donde los recursos de capacitación interna son limitados.
- No se dispone de tiempo suficiente para desarrollar materiales internos de capacitación.
- El personal de RH no tiene el nivel de experiencia necesario para el tema donde la capacitación es necesaria.
- Es una ventaja que los empleados interactúen con gerentes y colegas de otras empresas, en programas externos de capacitación.

2.8.1 Objetivo de capacitación y desarrollo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual.

Los principales objetivos de la capacitación y el desarrollo son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Cuadro 1.12 Beneficio de la capacitación de los empleados.
CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES.

- Conduce a rentabilidad más alta de la organización y a actitudes más positivas de la fuerza laboral.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen institucional.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda a la preparación de guías de trabajo.
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo de los recursos humanos con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTE FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

FUENTE: Adaptado con autorización de “Once Again, Why Training?”, de M.J. Tassin, Training, febrero de 1978, pp.7.

2.8.2 Clima de dirección, entrenamiento en relaciones humanas y conductas de supervisión.

Las organizaciones industriales están interesándose cada vez más por las relaciones interpersonales de sus miembros. Parecen sentirse cada vez más ansiosas por reducir los conflictos y fomentar las relaciones armoniosas de trabajo. Buscan políticas y programas que puedan utilizarse para promover una mayor satisfacción. Pueden encontrarse evidencias en el número creciente de programas de entrenamiento de dirigentes, que se han instituido en varias industrias. Estas desean que sus supervisores comprendan y puedan emplear ciertas técnicas que desarrollarán y mantendrán relaciones humanas mutuamente satisfactorias, en la situación industrial. En esos programas va implícita la suposición de que esas relaciones darán como resultado una mayor eficiencia de la organización.²⁸

El artículo que nos ocupa constituye un resumen de las investigaciones emprendidas para aclarar ciertos factores complejos, los supervisores que puedan afectar el papel de liderato en la industria.

FINALIDAD DEL ESTUDIO

El estudio consistió en varias fases principales, la primera de ellas se ocupó del desarrollo de instrumentos confiables de investigación, para medir tanto diferentes aspectos de la conducta de los dirigentes, como sus actitudes y esperanzas. La segunda fase, consistió en el uso de esos instrumentos, para investigar algunos problemas específicos de dirección industrial. Se hizo una investigación sobre la relación entre el modo en que un supervisor dirige a su grupo y las actitudes y conductas de quienes se encuentran por encima de él en la organización. En el estudio se exploró también hasta qué punto los supervisores mantenían ciertas actitudes y conductas de liderato a lo largo de diferentes períodos transcurridos desde el entrenamiento de liderazgo, cuando los supervisores volvían a desempeñar distintos tipos de empleos de supervisión en la situación industrial.

Resultados y Comentarios

Factores de antecedentes asociados con las actitudes y las conductas de liderato de los supervisores. No se encontraron relaciones significativas entre los ítemes de datos personales y las calificaciones de los cuestionarios que medían las actitudes y las conductas de los supervisores. La edad, la educación, los años de trabajo en la compañía, los años como supervisor y el número de hombres supervisados no parecían introducir diferencias en el modo en que los supervisores se comportaban en sus relaciones de dirección con sus trabajadores. Esos datos no respaldan el estereotipo popular del supervisor dominante y exigente, como representante típico de los supervisores más viejos; por ejemplo, la edad y los años como supervisor o con el punto hasta el cual promueve la producción, aplica los planes, expresa críticas, etcétera.

Actitudes y conductas de liderazgo de los supervisores, en relación con el tipo de jefe bajo el cual trabajan. Quienes operaban bajo las órdenes de un supervisor que se mostraba “considerado” con ellos, tendían a expresar actitudes más consideradas hacia sus propios obreros; además, los miembros de sus grupos de trabajo describieron a esos supervisores diciendo que se conducían en forma más “considerada” con los obreros.

²⁸ FLEISHMAN, Edwin A., “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”, Ed. Trillas, México 1976, pp. 220-234.

Se observó el mismo efecto de “reacción en cadena” al examinar las actitudes de “iniciación de estructura” de diferentes supervisores. Quienes trabajaban a las órdenes de jefes que ejecutaban una cuantiosa planeación, que hacían hincapié en los plazos establecidos, que asignaban personas a tareas especiales, etc, tendían a obtener calificaciones más altas en sus actitudes de “estructuración”. Aunque las diferencias en la conducta de “estructuración” entre grupos de supervisores que trabajaban en “climas” altos y bajos de “estructuración” no fueron estadísticamente significativas, las tendencias se aplicaron en el mismo sentido.

Cambios en las actitudes y en las conductas de los supervisores producidos por el curso de entrenamiento de liderazgo. Al aplicar los cuestionarios de actitudes a los supervisores el primero y el último día del entrenamiento, se pudieron obtener ciertas indicaciones sobre los cambios producidos durante el curso de instrucción. Los resultados de esta evaluación anterior y posterior revelaron un aumento general en las actitudes de “consideración” y una disminución en las actitudes de “iniciación de estructura”. Las correlaciones entre “consideración” y “estructura”, antes y después del entrenamiento, representaron una verificación del hecho de si se aprendía o no cierta relación funcional entre las dos dimensiones durante el curso.

Los objetivos del entrenamiento son la producción de un cambio duradero en la conducta de los entrenados. Una comparación de esta evaluación anterior y posterior con lo que ocurrió en la situación real de trabajo, reveló una discrepancia evidente. Se presentan las diferencias en las conductas y actitudes de dirección para los grupos de supervisores (en distintas etapas desde el entrenamiento). La conducta del grupo de supervisores que habían recibido el entrenamiento más recientemente fue bastante más baja en “consideración” que la del grupo de supervisores no entrenados.

Es probable que el hecho de recibir entrenamiento de supervisión, diera lugar a que los supervisores estuvieran más conscientes de su papel de dirigentes. Es probable que sintieran realmente un mayor “carácter de miembros” en los grupos de trabajo antes del entrenamiento y el hecho de que los escogieran para recibir instrucción originó que se sintieran “separados” de sus grupos de trabajo.

Interacción de los efectos del entrenamiento con el ambiente industrial. El tipo de jefe, bajo el cual trabajaba el supervisor parecía tener mayor relación con las actitudes y las conductas de los supervisores en la planta, que el hecho de que hubieran seguido o no el curso de entrenamiento de liderazgo. En el grupo no entrenado y en cada etapa desde el entrenamiento, las actitudes y las conductas de los supervisores tenían relación generalmente con el “clima de dirección” en el que trabajaban. Para producir eficientemente cambios en las conductas de los supervisores parece que son necesarios también ciertos cambios en su ambiente de “regreso al trabajo”. El curso de entrenamiento no puede lograr esto por sí solo.

Implicaciones de resultados en entrenamiento de liderazgo en la industria

Ese estudio de criterio debe encauzarse hacia el descubrimiento de los tipos de conducta de dirección que estimulen una mayor productividad y/o una moral más alta. En el estudio se presentan evidencias de los cambios que se produjeron en las actitudes y las conductas de los supervisores, después del entrenamiento; sin embargo, no se presenta ninguna implicación relativa a si esos cambios son o no convenientes. El objetivo fue hacer que los supervisores tuvieran una mayor orientación hacia las “relaciones humanas”. Esto corresponde a un aumento deseado de la dimensión de “consideración” de los instrumentos utilizados en este estudio.

En este sentido, debe considerarse al entrenamiento de liderazgo como un intento de cambio social que implica la reorganización de un campo perceptual complejo. Es difícil producir en un individuo un cambio conductual que viole la cultura en la que esa conducta esté incluida. Cuando se entrena a los supervisores y se les envía de regreso a su fábrica, no es realista esperar muchos cambios cuando haya muchos factores de la situación social que permanezcan constantes. La implicación parece ser que ciertos aspectos del ambiente de trabajo del supervisor deben reorganizarse, para que el entrenamiento resulte eficiente en lo que se refiere a la modificación de su conducta.

2.9 Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.²⁹

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar el *objetivo básico* (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos *objetivos intermedios*. Ésta puede tener los siguientes *objetivos intermedios*:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por un buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de administración.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, 2007, McGraw-Hill, pp.243-244.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- **Mejora del desempeño.** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Políticas de compensación.** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación.** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo.** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información.** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el diseño del puesto.** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar esos errores.
- **Desafíos externos.** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.9.1 Parámetros de desempeño.

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto y pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Es necesario contar con un estándar con el cual comparar la información; los estándares de desempeño definen los niveles esperados del mismo y son “sistemas de medición”,

“objetivos” o “blancos” (lo cual depende del método considerado). Los estándares de desempeño realistas, mensurables y claramente entendibles benefician a la organización y a los empleados. En cierto sentido, los estándares de desempeño definen satisfactoriamente el desempeño del puesto, es importante establecer estándares antes de que se realice el trabajo, de modo que todos los involucrados comprendan el nivel del logro esperado.

El nivel de cumplimiento con los estándares puede expresarse en calificaciones numéricas o verbales (por ejemplo “sobresaliente” o “insatisfactorio”).

Términos empleados para definir los estándares en una empresa.

Sobresaliente. La persona tiene tanto éxito en este criterio de trabajo que merece una nota especial. Comparado con los estándares usuales y el resto del departamento, el desempeño es más de 10% superior.

Muy Bueno. El desempeño en este nivel es mejor que el promedio en la unidad, dados los estándares comunes y los resultados de la unidad.

Satisfactorio. El desempeño se ubica en los estándares mínimos o es superior. Este nivel de desempeño es el que debe esperarse de empleados con más experiencia y más competentes.

Marginal. En esta dimensión del trabajo, el desempeño se encuentra un poco por abajo del nivel mínimo del estándar. Sin embargo, hay posibilidades de que mejore la calificación en un período razonable.

Insatisfactorio. En este punto de trabajo, el desempeño se encuentra muy por debajo del estándar, y existen serias dudas de que la persona pueda mejorar para cumplir con los estándares mínimos.

2.9.2 Medición del desempeño.

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. La medición del desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma *directa* o *indirecta*. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. Las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan *situaciones hipotéticas*. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendría un policía bancario durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzcan a error.

Las *mediciones objetivas del desempeño* son las que otras personas pueden verificar. Por lo general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa; se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las *mediciones subjetivas del desempeño* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por ello, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.

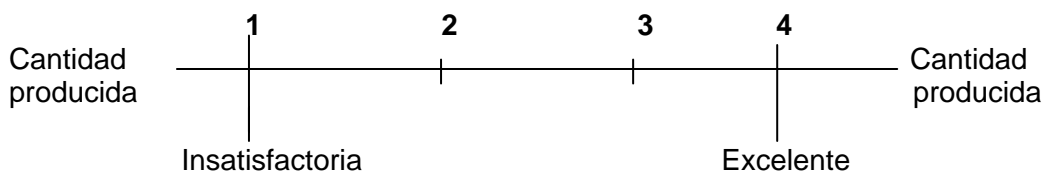
1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Este método utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:³⁰

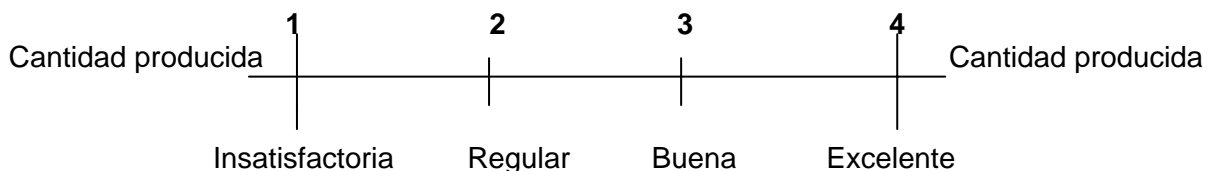
A) **Escalas gráficas continuas:** se definen los dos puntos extremos y la Evaluación del Desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. Se establece un límite mínimo y máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

Cantidad _____ Cantidad
 Insatisfactoria _____ excedente
 de producción _____ de producción

B) **Escalas gráficas semicontinuas:** el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.



C) **Escalas gráficas discontinuas:** son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.



Las desventajas de esta técnica son numerosas, se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos. La retroalimentación también se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, 2007, McGraw-Hill, pp.249-250.

de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Listas de verificación.

Este método de evaluación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características; el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo.³¹

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre del trabajador: _____	Fecha: _____
Departamento/Sección: _____	Puesto: _____
Desempeño en la Función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.	

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido.	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.

³¹ WERTHER Jr., William B., "Administración de Personal y Recursos Humanos", México, 2000, McGraw-Hill, pp.307-308.

Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario.	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo.
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas.		<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario.	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar.
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción.	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción.
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar ideas nuevas.	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

Cuadro 1.13 Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México 2007, McGraw-Hill, pp.251.

4. Método de registro de acontecimientos notables.

Demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria; el evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que lleva a cabo el evaluado. Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al período relevante a la evaluación; la segunda es que sólo se registran las acciones directamente imputables al empleado; aquellas que escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleva a cabo el evaluado. Por supuesto, decidir con exactitud qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no, puede ser un punto delicado en este método de evaluación.

Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado, asimismo reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes.³³

Cuadro 1.15 Método de registro de acontecimiento notables.

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter sobresaliente –positivos o negativos– que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.

Nombre del empleado Guillermo Trujillo (Asistente de laboratorio).

Nombre del evaluador Q.F.B. Rosario Sandoval **Período de evaluación** 1-I-2007 a 30-VI-2007.

Control de riesgos y prevención de accidentes.

Feb.16: Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.

Feb.24: Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.

Mar.18: Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.

Abr.23: Cuando se dio cuenta de que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga, dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.

Jun.12: Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se echó a perder un lote completo de colorantes.

Control de materias primas y material procesado.

Feb.24: Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

Abr.6: Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorante que no retiró oportunamente.

Abr.13: Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

FUENTE: WERTHER Jr., William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, México 2000, McGraw-Hill, pp. 310.

³³ WERTHER Jr., William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, México, 2000, McGraw-Hill, pp.309.

CAPÍTULO III

MÉTODOS Y TEORÍAS EMPLEADOS POR LA PSICOLOGÍA PARA EL MANEJO DE LA CONDUCTA.

3.1 Análisis histórico de la psicología aplicada a la industria.

Desde siempre, filósofos y científicos, han tenido preocupación por el trabajo, la eficiencia y la satisfacción. Desde la existencia del mercantilismo, el factor económico ha influido en la conducta social humana. El dinero se convierte en un instrumento de cambio que valoriza objetos muebles e inmuebles. Es tan determinante que promueve afanes por la riqueza y el lucro como estilo o motivo para muchos vivir. Esto hace que la propia dignidad humana, más que un valor intrínseco al hombre, se supedita a la riqueza que posea. Negar hoy la influencia de la economía en el comportamiento y pensamiento del hombre sería querer tapar el Sol con un dedo. De aquí la creciente necesidad de la psicología industrial, y la importancia de conocer los inicios de dicha área del saber.¹

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Antecedentes Históricos

La Psicología Industrial surgió como producto de la necesidad de resolver un problema práctico; posteriormente las crisis y las demandas y exigencias estimularon su desarrollo.

Luego de varios años de diferentes investigaciones aplicadas y publicaciones; la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial contribuyó al nacimiento y desarrollo de la Psicología Industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar.

Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

El éxito de esta experiencia militar sentó las bases para la proliferación de actividades similares (una vez terminada la guerra), para la aplicación en negocios e industrias civiles, surgiendo un amplio e intenso programa de tests psicológicos para utilizarse en las escuelas públicas, en la industria, los negocios y desde luego la milicia; así pues las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron dando origen a lo que hoy conocemos como Selección y Capacitación de Personal.

Posteriormente a 1925, la Psicología Industrial después de haberse interesado por un cuarto de siglo en lo que podríamos llamar Psicología del Personal, amplió considerablemente su campo de acción ante el advenimiento de otro hecho muy relevante, la famosa serie de trabajos llamados Los Estudios de Hawthorne, por haber sido efectuados en la planta de la

¹ "Psicología industrial," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993–1999 Microsoft Corporation. Cuadernos de Psicología Industrial y Organizacional. Dr. Francisco Pancorbo. Editora Universitaria.

Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Illinois, realizados por Elton Mayo y sus asociados.

Estos estudios comenzaron con una investigación sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo. Algunos de sus planteamientos fueron ¿qué efecto causa en la producción aumentar la iluminación?, ¿Influye en la producción la temperatura y la humedad?, ¿Qué sucede si se establecen periodos de descanso?

Los resultados de los Estudios de Hawthorne sorprendieron tanto a los investigadores como a los gerentes de planta. Se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico (como dejar casi a oscuras el lugar de trabajo), la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable e incluso se incrementaba. Esto los llevó a pensar que había condiciones socio psicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral. En otro grupo experimental, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad; entonces se introdujeron mejoras como periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta y la producción aumentó al incluir cada beneficio; pero lo más sorprendente sucedió cuando se experimentó suprimiendo todos los beneficios otorgados y aún así ¡la producción se siguió incrementando! Esto los llevó a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de la que se les atribuía, aunque eran relevantes; había otros factores más sutiles como: la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación.

Los estudios mencionados abrieron nuevos campos de investigación tales como: la calidad y tipo de liderazgo o supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas socio psicológicas que afectan la motivación y satisfacción con el trabajo y que influyen en la eficiencia y productividad de los trabajadores.

Psicología Industrial en la Actualidad

La selección de trabajadores para una tarea concreta consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto y a partir de ahí (análisis de tarea) seleccionar las pruebas necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil idóneo.

Cuando el trabajador está en su puesto y ha sido formado, el principal objetivo del psicólogo industrial es encontrar el modo en que la tarea concreta sea acometida con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual. La función del psicólogo, en consecuencia, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad.

Las técnicas psicológicas empleadas para aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado, y las condiciones en que se realiza. Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o al ánimo del trabajador. Tras hacer tal estudio, el psicólogo industrial a menudo determina que el trabajo en cuestión puede realizarse con menor esfuerzo si se modifican las rutinas utilizadas en la tarea, se cambia la posición de las herramientas, o se mejoran las condiciones ambientales.

Los psicólogos industriales han estudiado también los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad. En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una

tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada.

Los psicólogos industriales pueden también sugerir que haya exigencias menos directas para la mejora general de los resultados del trabajo, como mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los empleados.

3.2 Métodos Psicológicos

Ante la diversidad de fenómenos, ha sido necesario adoptar o inventar varios métodos que faciliten el estudio o actuación sobre los campos de interés. En términos generales, podemos decir que los métodos psicológicos tienen uno, o ambos, de los siguientes propósitos:²

a) **Métodos para investigación**, aquellos empleados para estudiar algún fenómeno con el objeto de lograr un mejor conocimiento del mismo.

b) **Métodos para intervención**, los utilizados para producir modificaciones en el comportamiento o actitudes de las personas dentro de un contexto educativo, social, clínico o laboral.

3.2.1 Observación.

Método de Observación Directa

Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual.³

Conforme se ha podido perfeccionar el método, se ha encontrado que la observación puede tener algunas variantes:⁴

- a) **Observación natural**, se realiza cuando observamos algún fenómeno psicológico directamente en el ambiente naturales que se produce.
- b) **Observación de laboratorio o dirigida**, es la que se desarrolla bajo condiciones totalmente controladas, aquellas que suceden en espacios, en los que podemos determinar el nivel de luminosidad, ruido, personas presentes, horario en que se presenten cambios de estimulación, etc.
- c) **Observación anecdótica**, es la que se realiza con el objetivo de captar cualquier variable que pudiera estar relacionada con un hecho en particular. Por ejemplo, cuando se desea iniciar investigaciones en torno al comportamiento agresivo de los indígenas en sus comunidades de origen; se registra no sólo la forma en que se manifiesta la agresión, sino todos los acontecimientos que se suscitan en las comunidades.
- d) **Observación por períodos de tiempos fijos**, puede entonces optarse por realizar las observaciones cada determinado tiempo para percibir la situación de las variables que

² ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp.24.

³ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, 2007, McGraw-Hill, pp.231.

⁴ ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp.24-27.

se desea analizar. Por ejemplo, puede elegirse realizar una observación cada 20 minutos sobre la conducta autodestructiva de un niño autista, para identificar su frecuencia y su duración.

- e) **Observación por tiempos de período variable**, la atención se dirige hacia el fenómeno por estudiar en tiempos de período variables, que han sido escogidos al azar, pero determinados antes del inicio de las observaciones.
- f) **Observación por evento**, en estas circunstancias se puede elegir realizar las observaciones cada vez que se presente el evento a estudiar. Por ejemplo, en el caso de una persona que padece claustrofobia, cada vez que el paciente se encuentre en un elevador o en cualquier otro espacio donde pudieran presentarse los síntomas de este padecimiento, se tomaría un registro de la manifestación del problema.

1. Características del método de observación directa.

- La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- Mientras que la participación que tiene el analista en la obtención de datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

2. Ventajas del método de observación directa.

- Veracidad de los datos obtenidos, en virtud del analista de puestos y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

3. Desventajas del método de observación directa.

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- Contraindicados para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Assessment Center

Otro tipo de observación que se utiliza como técnica de evaluación es el Assessment Center (AC), que se lleva a cabo a través de la observación de los comportamientos que presenta una persona, ante la presentación de múltiples estímulos, diseñados para provocar las conductas específicas de las **competencias** (características individuales que pueden ser observables, medidas o estimadas con seguridad y que pueden ser identificadas, con el fin de diferenciar un desempeño superior de un desempeño promedio o un desempeño efectivo de uno inefectivo, para el éxito presente y futuro de la organización) que se desea evaluar. La observación de conductas se hace por parte de varios observadores o consultores capacitados en la técnica, quienes registran los comportamientos de los participantes evaluados. Cada participante es observado por diferentes evaluadores, ésta es una forma de buscar la máxima objetividad posible.

Para asignar una calificación a los comportamientos observados se consideran los criterios de: Calidad, Frecuencia e Impacto. Este proceso de integración tiene como resultado la

evaluación de comportamientos en las competencias que en la herramienta se haya propuesto medir.

La aplicación del Assessment Center es muy variada, puede utilizarse para la evaluación de candidatos en procesos de selección, planes de carrera, evaluación del potencial, identificación de necesidades de aprendizaje, etc.⁵

Se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

3.2.2 Entrevista.

Es el método más flexible y productivo; si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener observación sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información. Garantiza una interacción directa entre el analista y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.⁶

1. Características de la entrevista directa.

- La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

2. Ventajas de la entrevista directa.

- Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

3. Desventajas de la entrevista directa.

- Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.

⁵ ESQUIVEL, Armando R., "Modelo de Gestión por Competencias PEMEX", PEMEX, Dirección Corporativa de Administración. Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, pp.16, 17.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, 2007, McGraw-Hill, pp.232, 233.

- Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del ocupante.

Entrevista Conductual

Otra entrevista que se conoce es la de tipo conductual, situacional o dimensional, enfatiza el uso de preguntas relacionadas con situaciones reales del trabajo de la persona entrevistada, las cuales tienen la flexibilidad de ser abiertas o cerradas. Estas preguntas ayudan a medir las habilidades de una persona para una posición en particular. Es una entrevista para encontrar descripciones de comportamientos pasados que ayuden a predecir el desempeño futuro en el trabajo.⁷

Los pasos para la entrevista conductual son:

Herramientas Psicométricas

Existen en el mercado un número extenso de pruebas alineadas a competencias, la mayoría de éstas utilizadas por empresas de clase mundial, entre estas se encuentran Five Factors y Psicowin.

Una de las herramientas con mejor nivel de predictibilidad respecto al potencial que tiene un individuo para desarrollar determinadas competencias, es el Five Factors.

Se denomina así, dado que este modelo consta de cinco factores y es una solución que se dio cuando se deseó describir las diferencias individuales en la personalidad, actualmente se le conoce como el Big Five o el Modelo de los Cinco Factores (FFM). Las etiquetas de las dimensiones del Five Factors son:

- Emotividad Negativa
- Extroversión
- Apertura
- Adaptabilidad
- Enfoque a metas

El otro paso que se requiere para la realización de la entrevista conductual es el **Assessment Center**, el cual ya se explicó anteriormente con brevedad.

3.2.3 Introspección

Como su nombre lo indica, esta variante se refiere a “ver dentro de uno mismo”, es decir, analizar el interior de uno mismo para identificar la forma en que se generan ciertos fenómenos en nuestra propia persona. Sócrates fue el primero en tratar de sistematizar estas observaciones a fin de que se pudiera extraer de ellas el mayor beneficio posible.

Las técnicas de meditación, que actualmente se utilizan mucho, si bien se orientan, por un lado, a detener el pensamiento y por el otro, a la contemplación de la armonía de la propia persona con el universo, tienen como base las observaciones introspectivas.

⁷ **ESQUIVEL**, Armando R., “Modelo de Gestión por Competencias PEMEX”, PEMEX, Dirección Corporativa de Administración. Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, pp.16.

Como herramienta de intervención, la introspección, bajo la forma de meditación, ha demostrado su efectividad para mejorar e incrementar la productividad de las empresas.⁸

3.2.4 Métodos Psicofísicos.

Desarrollados originalmente a fines del siglo pasado, estos métodos se han utilizado para el estudio de las relaciones entre estímulos externos y reacciones sensoriales ante ellos. Estos métodos consisten en estimular de alguna manera específica a los sujetos de investigación y medir el impacto de tales estímulos mediante respuestas verbales o a partir de la respuesta galvánica de la piel, la aceleración y el ritmo cardíaco, la frecuencia respiratoria, etcétera.

Los métodos psicofísicos han sido de gran utilidad para diseñar muchos de los sistemas de producción industriales. Sin embargo, recientemente muchos de los descubrimientos sobre la forma en que opera nuestro sistema nervioso han puesto en duda la relevancia de los estudios realizados con estos métodos. Ahora sabemos que los umbrales perceptuales no son generalizables, es decir, que en realidad cada persona tiene su propio umbral y que éste puede ser modificado gracias al establecimiento de nuevas conexiones cerebrales.

Por otra parte, la incipiente investigación formal en torno a los llamados fenómenos de percepción extrasensorial parece indicar que el umbral es un fenómeno de la consciencia y que el inconsciente percibe estímulos muy por debajo de los umbrales identificados conscientemente. La relevancia de este dato consiste en que los seres humanos reaccionan ante estímulos que no creen haber percibido.⁹

Entre los métodos psicofísicos más comunes se encuentran:

a) Método de los límites, consiste en establecer dos intensidades de un mismo estímulo que puedan servir como límites mínimo y máximo para ser presentados a un observador experimentado y, a partir de ahí, definir el umbral absoluto ante tal estímulo.

b) Método de los estímulos constantes, al igual que el anterior, se establecen límites mínimo y máximo y una escala de diferentes intensidades de estímulo, pero en esta ocasión las presentaciones se hacen al azar, no en orden ascendente ni descendente, buscando también identificar el umbral ante el cual el observador responde en 50% de las presentaciones.

c) Método de ajuste, sigue la lógica de los anteriores, el cambio consiste en que, en lugar de que el control lo mantenga en sus manos el experimentador, es el propio observador quien regula la intensidad del estímulo. El experimentador le solicita que el estímulo sea incrementado o disminuido poco a poco hasta que comience a captarlo o hasta que deje de percibirlo, según sea el caso.

3.2.5 Métodos Pre-experimentales

Muchos de los fenómenos psicológicos no pueden ser aislados y encerrados en un laboratorio, porque seguramente dejarían de presentarse o porque resulta imposible hacerlo. Gran cantidad de los estudios en el campo industrial, educativo y social tienen que llevarse a cabo en sus condiciones naturales.

⁸ ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp.27, 28.

⁹ ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp.28-30.

Los métodos pre-experimentales son aquellos cuyo nivel de control sobre las condiciones de la investigación es tan limitado que consisten simplemente en tratar de medir los cambios producidos por una variable experimental sobre un grupo de personas, ya sea:¹⁰

- Midiendo los resultados obtenidos al final del experimento.
- Comparando los resultados obtenidos al final con una evaluación realizada antes de introducir la variable experimental.
- Comparando los resultados obtenidos por el grupo experimental con los que obtiene otro grupo de características similares, que no fue expuesto a la variable en cuestión.

Estos métodos no se consideran experimentales pues hay muchos factores que pueden afectar los resultados de la investigación. Tomemos como ejemplo un estudio sobre efectos del divorcio de los padres en el aprendizaje de niños de 6 a 12 años. Si simplemente comparamos dos grupos de niños, uno cuyos padres se han divorciado y otro cuyos padres permanecen unidos, la posibilidad de que la investigación se vea afectada es enorme.

Muchos otros factores pueden influir en los resultados, como la coincidencia con períodos de exámenes escolares, disturbios sociales, inestabilidad económica, modificaciones en los programas educativos, alteración del rol social de las mujeres, etc. Por lo tanto, los resultados de los estudios pre-experimentales no se pueden considerar tan contundentes y confiables como aquellos obtenidos con métodos experimentales.

3.2.6 Método Cuasi-experimentales.

La utilidad de los métodos cuasi-experimentales y las razones de su empleo son las mismas que para los pre-experimentales. La diferencia radica, en que en los anteriores se multiplica el número de observaciones previas, posteriores y/o comparativas con otros grupos, con el objeto de asegurar que los cambios observados se deben, en realidad, a las variables experimentales y no tanto a la casualidad o a fenómenos que se presentan cada determinado tiempo, generados por factores desconocidos.

Los resultados de las investigaciones conducidas con métodos cuasi-experimentales pueden ser afectados por múltiples variables desconocidas, lo que les resta confiabilidad. Su ventaja es que al realizarse más observaciones, es más fácil identificar algunas de las variables extrañas que puedan afectar nuestro estudio.

Por ejemplo, en una investigación sobre manejo del estrés en mujeres trabajadoras que además son amas de casa, el mayor número de observaciones nos pueden permitir identificar algunos cambios debidos a ciclos hormonales o a períodos vacacionales de sus hijos, etcétera.¹¹

3.2.7 Métodos Experimentales

Son aquellos métodos que se desarrollan en condiciones totalmente controladas, como pueden ser las de un laboratorio. Para ellos se cuida desde la forma y el momento en que se escoge a los participantes en el experimento, hasta la hora, la iluminación, la duración, los

¹⁰ ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp.30.

¹¹ ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp.30, 31.

experimentadores que interactuarán con los participantes, las palabras que se les dicen, etc. Su propósito es que ninguna variable extraña afecte los resultados y que éstos se deben exclusivamente a la variable experimental manipulada.

Al mantener un estricto control sobre todas las circunstancias (variables) en torno al experimento, la posibilidad de que los resultados se vean afectados por variables fuera de nuestro conocimiento se reduce al mínimo. Generalmente los estudios realizados con métodos experimentales sólo se pueden llevar a cabo dentro de laboratorios en los cuales es posible alcanzar elevados nivel de control. Por esta razón, cuando se obtienen resultados a partir del empleo de éstos métodos, sus hallazgos son más fácilmente aceptados por la comunidad científica.

Sin embargo, muchos psicólogos cuestionan la validez de las investigaciones experimentales, ya que la **asepsia** (método para evitar invasiones microbianas) con que se realizan los experimentos también puede afectar los resultados.¹²

Estos métodos psicológicos no precisamente garantizan el desarrollo de la organización ni del factor humano al 100%, pero sirven para identificar las variables o factores que están mermando la productividad del factor humano y con ello de la organización.

A través de estos métodos pueden establecerse sistemas de producción, ya que por medio de los estudios realizados se pueden identificar los factores que influyen en el comportamiento del trabajador de manera positiva o negativa, pues a través de estímulos que surgen como respuesta; es que se miden los cambios que el sujeto tiene ante tal medio y las condiciones en las que se desenvuelve, y que sirven para localizar el punto que requiere de un cambio o modificación; para entonces eliminar los factores que producen cambios negativos en la conducta del individuo.

Por otro lado, también pueden utilizarse para realizar comparaciones entre diversos grupos y saber si en realidad va a ser de utilidad la aplicación de los sistemas de producción que quieran implementarse en la organización; esto se lleva a cabo aplicando a un grupo determinado el sistema de producción y a otro grupo no, para saber como reaccionan ante éste y si realmente presenta buenos resultados en comparación al grupo al que no se le aplicó el método.

Es por ello que sí pueden considerarse de utilidad, ya que ayudan a ver la relación del sujeto con su medio laboral y cómo influye éste y sus diversos factores en su conducta; para posteriormente de su identificación, se proceda al diseño de un nuevo sistema de producción para la organización y que logre que el factor humano tenga las condiciones necesarias que le permitan desarrollarse eficazmente para dar mejores resultados a la misma.

3.2.8 Psicometría.

Las pruebas psicométricas son una especie de cuestionarios desarrollados bajo una metodología muy estricta que, al ser resueltos por las personas, permiten validar determinadas características. Las pruebas más comunes son las empleadas para evaluar el coeficiente intelectual (C.I), los rasgos de personalidad, los intereses vocacionales, las aptitudes y destrezas o los patrones de comportamiento, ante situaciones concretas. Al conjunto de pruebas seleccionadas para medir diferentes aspectos de una misma persona o un grupo de

¹² ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp. .31.

ellas, se le suele llamar batería psicológica. La orientación educativa y vocacional, la selección de personal en la industria y los diagnósticos clínicos, son algunos casos en que su empleo es frecuente.¹³

La **Psicometría** es la disciplina que se encarga de la medición en psicología. Medir es asignar un valor dentro a un continuo a las cualidades psicológicas, es usada esta función pues es más fácil trabajar y comparar los atributos intra e interpersonales con números y/o datos objetivos. Así, se usa para medir diferentes aspectos psicológicos de una persona, tales como **conocimiento, habilidades, capacidades, o personalidad.**¹⁴

TEST PSICOMÉTRICO

Los tests psicométricos: instrumentos que se utilizan en psicología para la medición de los atributos psicológicos. El test "reactivo" que, aplicado a un sujeto, revela y da testimonio del tipo o grado de su aptitud, de su forma de ser o del grado de instrucción que posee. Constan de preguntas, tareas, estímulos, situaciones, etc, que intentan poner de relieve una "muestra" de las conductas del sujeto, representativa de la característica que se quiere apreciar o medir.

Graham y Lilly: "Un test es una muestra estandarizada de conductas de la que pueden inferirse o predecirse otras conductas importantes".

Otros conceptos de Test Psicométrico

Yela: "es una situación problemática, previamente dispuesta y estudiada a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones y de cuyas respuestas se estima por comparación con las respuestas de un grupo normativo (o un criterio u objetivo), la calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad.

Rey:"Es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza n cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.

Características:

Medida objetiva: implica idea de seguridad y precisión de medida.

Muestra de conductas: rasgo o característica del sujeto que se pretende medir, se eligen los elementos representativos del rasgo o conducta.

Comparar conductas.

Predicción o inferencia.

Requisitos de un Test Psicométrico

- a) El contenido y la dificultad de los ítems están sistemáticamente controlados (construcción del test).
- b) La situación de aplicación del test: el ambiente en el cual se le administra, el material del test, la administración, debe estar bien definida.
- c) El registro del comportamiento provocado debe ser preciso y objetivo.
- d) El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente con respecto al de un grupo de referencia o normativo.

¹³ ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp. .33.

¹⁴ Enciclopedia Wikipedia, La Enciclopedia Libre, Internet.

- e) Los sujetos examinados son clasificados en función de normas (baremo), que permite una distribución estadística (contraste).
- f) Las respuestas a las cuestiones planteadas dan una medida correcta del comportamiento al que el test apunta (validez).
- g) Si las condiciones no cambian, la repetición del examen debe conducir siempre al mismo resultado (fiabilidad).

Usos del Test Psicométrico

- En la selección, la decisión consiste, por ejemplo, en aceptar o rechazar a un postulante o solicitante.
- En la clasificación, la decisión es tomar el curso alternativo de acción que se debe instigar.
- En el diagnóstico, la decisión se hace respecto al tipo de tratamiento pedagógico, psicopedagógico o psicológico a seguir.
- En la investigación, se utilizan para tomar decisiones acerca de la elaboración de hipótesis, exactitud en la formulación teórica, recolección de la información necesaria.
- En la evaluación, ayudan en la decisión de otorgar la calificación que se merece un alumno o el punto hasta el cual un determinado procedimiento es o no eficiente.

Limitaciones del uso de un test Psicométrico

- 1) Debe emplearse solamente para apreciar los aspectos para los cuales se ha elaborado.
- 2) Las normas (baremo) de una prueba no tienen validez universal.
- 3) Se deben construir normas para los grupos en los cuales se usará el test.
- 4) Un test aprecia la función medida tal como se dan en el individuo en el momento de aplicación de la prueba.
- 5) Los resultados de un test no deben emplearse para diagnosticar por sí mismos estados patológicos. Deben considerarse como elementos de información que ayudarán al diagnóstico.

3.2.9 Métodos Proyectivos

¿Qué es la Proyección?

Consiste en atribuir a agentes externos características o deseos que posee uno mismo, pero que son inaceptables en su esfera consciente. Por ejemplo, a una mujer hostil puede parecerle, inconscientemente, que es aversivo considerar que está enojada con sus semejantes, y puede proyectar sus sentimientos de rabia en los demás; así, cree que son los demás los que están enojados con ella.¹⁵

Este tipo de métodos fueron desarrollados a partir de los métodos psicoanalíticos, los proyectivos propician el surgimiento de aquellos impulsos, temores, deseos, motivos, traumas, etc., que se han alojado en el inconsciente, para que sean proyectados en alguna actividad realizada por el individuo. Se proyecta el total de la personalidad con todas sus complicaciones cuando el sujeto hace un dibujo, narra una historia, describe unas manchas de tinta o actúa en un socio drama. En su empleo se requieren psicólogos preparados y experimentados capaces de descubrir, en un simple dibujo o una historia inventada, situaciones íntimas de la persona.

¹⁵ DAVISON, Gerald C., "Psicología de la Conducta Anormal", Limusa, 2da. Edición, México 2004, pp. 64.

Pruebas proyectivas de personalidad

Una prueba proyectiva es un dispositivo de valoración psicológica donde se le presenta al individuo una serie de estímulos estándar, que permiten respuestas muy variadas. Aquí se supone que como no están estructurados los materiales de estímulo, las respuestas del paciente están determinadas principalmente por procesos inconscientes, y por ello, acabarán por revelar sus verdaderas actitudes, motivaciones y modos de conducta; a esto se le llama hipótesis proyectivas.

La prueba de Rorschach, así como la prueba de Apercepción Temática son tal vez las pruebas proyectivas más utilizadas. En la Rorschach, se le muestran al sujeto una por una diez manchas de tinta, y debe decir con cuales figuras u objetos les encuentra semejanza. La mitad de las manchas son negras, blancas y matices de gris, en dos hay también motas rojas, y tres están de color pastel. Por ejemplo, si el paciente indica que las manchas le parecen ojos, una hipótesis proyectiva sería que sufre de paranoia.

En la Prueba de Apercepción Temática, el examinado observa una serie de imágenes en blanco y negro, y debe narrar una anécdota que corresponda a cada una. Por ejemplo, si la paciente al ver la imagen de una joven prepúber admirando maniquís con elegantes atuendos en el aparador de una tienda, relata una anécdota donde se alude de modo desfavorable a los padres de la chica, es posible que el clínico infiera, con base en la hipótesis proyectiva, que la paciente alberga resentimiento para con su madre o padre.

3.2.10 Diálogo

Este método ha sido privilegiado por dos importantes psicólogos, Carl Rogers y Víctor Frankl. Aunque presentan algunas diferencias entre sí, ambos consideran que el paciente avanza más rápido- y a veces con mejores resultados – en la comprensión y solución de sus padecimientos si el terapeuta se decide a entablar un diálogo con él. Lejos de ser un mera conversación de café, los terapeutas emplean sus habilidades de escucha, comprensión y retroalimentación a fin de convertirse en apoyos efectivos para el paciente. Rogers plantea que el paciente requiere sentarse a hablar con su terapeuta como lo haría con su abogado o consultor financiero, mientras que Frankl establece que el paciente también va con el psicólogo para escuchar su opinión, aunque ésta le muestre sus errores y pueda llevarlo a tener que aceptar escuchar comentarios desagradables acerca de su comportamiento.

Se debe tener en cuenta que el Diálogo como elemento integrador del proceso de Administración del Desempeño Individual, es básico en la fase de reconocimiento. Las expresiones faciales y postura corporal son indicadores de la apertura al diálogo con sus colaboradores.

El propósito de dialogar es mejorar la interacción y relación entre el jefe y el colaborador. Es fundamental que tengas en mente que el Diálogo:

- Permite que te comuniques con tus colaboradores eficazmente.
- Es el elemento integrador de las cuatro fases del Proceso de Administración del Desempeño Individual.
- Propicia confianza cuando se recurre al respeto.
- Alienta al colaborador a expresar sus inquietudes.
- Facilita el cumplimiento de metas.

Para tener un diálogo efectivo, es necesario contar con habilidades de **Transmitir** y **Escuchar**.

Transmitir en forma efectiva significa:

- Expresar tus ideas.
- Tomar en cuenta los motivos, valores, auto imagen y rol social de las personas con quienes dialogamos.
- Manifiestar tu punto de vista.

Dicho de forma sencilla, **Escuchar** significa:

- Comprender lo que nos dicen otras personas.
- Estar atentos a lo que nos quieren expresar.
- Conocer sus inquietudes.

Si eres un buen **escucha** y **transmites** tus mensajes con efectividad, generarás resultados sobresalientes en tu equipo. Para aprender a dialogar, te recomendamos que al escuchar consideres:

- Tus conductas como supervisor:
 - Actitud sincera, auténtica.
 - Interés en el mensaje.
 - Disposición a escuchar.
 - Evita interrupciones.
 - Participación activa.
 - Sin prejuicios.
 - Atiende más al fondo que a la forma.
- El impacto en los colaboradores:
 - Reducirás la tensión.
 - Generarás seguridad y confianza.
 - Alentarás la participación.
 - Entenderán otros puntos de vista.
 - Comprenderás mejor el mensaje.
 - Generarás un clima de reflexión, desarrollo y aprendizaje.

Para mejorar tus habilidades de transmitir un mensaje, te recomendamos que consideres:

- La conducta como supervisor:
 - Toma en cuenta a tu colaborador.
 - Establece en el inicio, el objetivo de tu diálogo.
 - Utiliza un lenguaje claro y accesible.
 - Pronuncia correctamente.
 - Emplea apoyos como documentos, láminas, resúmenes.
 - No impongas tu punto de vista.
 - No menosprecies a nadie.
- El impacto en los colaboradores:
 - Compartirás sus puntos de vista.
 - Tendrás más claro tu mensaje.
 - Estarán más dispuestos a participar y proponer nuevas ideas.
 - Generarás confianza.
 - Fortalecerás la relación y el respeto.

Es probable que al dialogar con tus colaboradores, encuentres otras conductas que te sean efectivas.

En la fase de **Planeación** se establecen objetivos individuales y metas para cada colaborador, las cuales contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la unidad de trabajo y de la organización.

La **Tutoría** es una forma de apoyo y desarrollo que el supervisor brinda al colaborador. Con la **Revisión**, se miden los resultados obtenidos por el colaborador y el potencial con el que cuenta.

En la etapa de **Reconocimiento**, deben destacarse los resultados sobresalientes para reforzar los comportamientos adecuados de tus colaboradores y su motivación.

Durante todo el proceso, el **Diálogo** se convierte en el elemento integrador de las cuatro fases, lo cual permitirá aumentar la interrelación con tus colaboradores. Para esto, es importante que cuentes con **habilidades para escuchar y transmitir**.¹⁶



3.2.11 Encuestas de Opinión y Escalas de Actitud.

Normalmente empleadas en los estudios del campo social, las encuestas de opinión sirven para identificar aquellos factores que afectan las opiniones de un grupo de personas, así como el proceso mismo de mudar los puntos de vista.

Leon Festinger, logró importantes descubrimientos en este campo que ahora permiten a gobernantes, empresa de publicidad y mercadotecnia y medios de comunicación masiva, dirigir la información a las sociedades, de tal forma que no sólo orientan sus opiniones, sino que son capaces de crear movimientos sociales en pro o en contra de ciertos acontecimientos locales, regionales o, incluso, nacionales e internacionales.

Las escalas de actitud se desarrollan para cubrir una función similar. Las diferencias genéricas entre ambas son:

- ❑ La encuesta de opinión hace hincapié en “que piensa” la persona sobre un tema en particular, mientras que la escala de actitud trata de averiguar “cómo se siente” ante el mismo tema.
- ❑ Los instrumentos se planean y construyen de manera diferente.
- ❑ La forma de presentación a la persona encuestada también tiene sus variantes.

¹⁶ Curso SIADI, PEMEX, Sistemas CBT, Microsoft Internet Explorer.

3.2.12 Estudio de Casos

Por estudio de casos entendemos:

- La revisión de documentación como historias clínicas, reportes de avance, reportes científicos, etc., acerca de sujetos, grupos de ellos o instituciones que son considerados objeto de investigación. A veces se seleccionan por ser considerados patológicos, en otras ocasiones, por ser poseedores de alguna característica de especial interés, como escolaridad, sexo, nacionalidad, grupo étnico, etcétera.
- El estudio directo de las personas, grupos u organizaciones que se han reportado como ejemplos de los casos que se desea estudiar.¹⁷

Hoy, instituciones tan prestigiosas como la Universidad de Harvard o el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), basan buena parte de su investigación y educación en el estudio de casos. Por su parte, en el medio empresarial, desde hace algunos años se ha puesto de moda el concepto de *benchmark*, que no es otra cosa que estudiar los casos exitosos de empresas ejemplares, para tratar de copiar las cosas que éstas hacen bien.

Se refiere al método más conocido y comprobado de observar a los demás, consiste en estudiarlos uno por uno, y registrar información detallada sobre ellos, reuniendo información histórica y biográfica sobre una sola persona, y con frecuencia se incluyen experiencias previas en terapia. Abarcaría también antecedentes y datos familiares, historia médica, antecedentes académicos, empleos anteriores, historia marital, así como detalles acerca del desarrollo, ajuste, personalidad, curso de la vida y situación actual.

El estudio de caso es una excelente manera de examinar la conducta de un solo individuo, con todo detalle, y de elaborar hipótesis que después puedan evaluarse con investigaciones controladas. Por tanto es útil en ámbitos clínicos, donde se suele enfocar una sola persona. La historia de caso es un método ideal de trabajo en este contexto individualista o **ideográfico** (procedimientos de investigación que consideran las características particulares de una sola persona examinadas a profundidad). Sin embargo, en un contexto **nomotético** (se relaciona con lo abstracto, recurrente, universal, con la formulación de leyes naturales que explican cierta variedad de fenómenos), donde sólo se aplican las leyes generales y universales, su utilidad es reducida.¹⁸

3.3 Modelos de Comportamiento Organizacional

Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que crean y mantienen, así como en los resultados que logran, que varían de manera predecible con los diversos modelos de comportamiento organizacional. Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores en llamar la atención hacia los modelos administrativos. En 1957, presentó una argumentación convincente de que muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores. Las políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisión, prácticas operativas e incluso diseños organizacionales de los administradores provienen de supuestos clave acerca del comportamiento humano.

La **teoría X** es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Supone que los

¹⁷ ZEPEDA, Fernando, "Introducción a la Psicología", México 2003, 2da. Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, pp. .36.

¹⁸ DAVISON, Gerald C., "Psicología de la Conducta Anormal", Limusa, 2da. Edición, México 2004, pp. 147-149.

trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades cuando se puede. Plantea que son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. Las retribuciones comunes no pueden superar este rechazo natural del trabajo, de modo que los administradores casi se ven forzados a aplicar coerción, el control y las amenazas con los empleados para lograr un rendimiento satisfactorio.

La teoría Y tiene un enfoque más humanista y de apoyo en la administración del personal. Supone que la holgazanería no es inherente a las personas; que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Si los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencial de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación. Según esta teoría, los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol el servicio de objetivos con los que están comprometidos.

La argumentación de McGregor era que los administradores no toman en cuenta cómo son en realidad las personas. Por consiguiente, afirma McGregor, los administradores necesitan cambiar a un conjunto totalmente nuevo de supuestos acerca de los individuos, basado en las investigaciones emergentes de las ciencias del comportamiento.¹⁹

Los modelos como las teorías X e Y también se denominan paradigmas y son marcos de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de la realidad. Los paradigmas administrativos, según Joel Barrer, actúan de maneras diversas e importantes:

- Influyen en las percepciones que los administradores tienen del mundo que les rodea.
- Definen los límites personales y prescriben la forma de comportarse.
- Estimulan la resistencia al cambio, ya que es frecuente que hayan funcionado en el pasado.
- Afectan de manera consciente o inconsciente el comportamiento de la persona.
- Cuando aparecen nuevos paradigmas, constituyen formas alternas de ver el mundo y resolver problemas.

Teoría X	Teoría Y
A la persona promedio no le gusta trabajar y lo evita si le es posible.	El trabajo es tan natural como el juego o el reposo.
La persona promedio carece de actitud responsable, tiene poca ambición y busca ante todo seguridad.	Las personas no son naturalmente holgazanas. Se han vuelto así como resultado de la experiencia.
Muchas personas deben ser objeto de coerción, control y amenazas para hacer que trabajen.	Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales se comprometen.
	Las personas tienen potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar las responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.
Con estos supuestos, la función del administrador es la de coerción y control de los empleados.	Con estos supuestos, la función del administrador es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de objetivos comunes.

Cuadro 2.1. Teorías X e Y de McGregor, de supuestos alternos acerca de los empleados.

FUENTE: DAVIS, Keith, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 11ª. Ed., McGraw-Hill, pp.36.

¹⁹ DAVIS, Keith., “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Mc Graw-Hill, 11ª Edición, pp.35-38.

3.3.1 Modelo Autocrático

El modelo autocrático depende del poder, quienes mandan deben tener el poder para exigir, es decir, que un empleado que no acate las órdenes será castigado. En este entorno autocrático, la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal. Esa autoridad se delega mediante la cadena de mando a las personas a las que se aplica. Los administradores creen saber que es lo mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes. Suponen que es necesario dirigir, persuadir y obligar a la gente para lograr su rendimiento, y que esa es precisamente la tarea del administrador; éste piensa; los empleados sólo obedecen órdenes.²⁰

Cuando se combina con las tareas físicas brutales y agotadoras de otras épocas y las condiciones intolerables de enfermedades, insalubridad, peligros y escasez de recursos, es comprensible que el modelo autocrático haya desagradado intensamente a muchas personas.

En las condiciones autocráticas, el empleado debe obediencia al jefe, el resultado psicológico en los trabajadores de dependencia respecto del jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y hacerlos sudar es casi absoluto. El jefe paga sueldos mínimos porque sus empleados le dan rendimiento mínimo. Estos últimos están dispuestos a brindar ese rendimiento mínimo, aunque a veces de manera renuente, porque deben satisfacer necesidades de subsistencia de su propia persona y su familia. Algunos trabajadores proporcionan un rendimiento mayor a causa de su motivación interna para alcanzar logros, de que les agrada personalmente su jefe, de que el jefe es un “líder natural” pero la mayoría sólo rinde el mínimo.

3.3.2 Modelo Paternalista o de Custodia.

Conforme los administradores empezaron a estudiar a sus trabajadores, se dieron cuenta de que, los empleados administrados en forma autocrática “replicaban en el pensamiento”, había muchas cosas que querían decir y a veces las decían, cuando renunciaban o perdían el control. Los empleados estaban llenos de inseguridad, frustración y agresividad hacia su jefe. Puesto que no podían ventilar directamente sus sentimientos, en ocasiones iban a casa y se desahogaban con la familia los vecinos, de modo que toda la comunidad sufría con ese tipo de relación.

El éxito del enfoque de custodia depende de los recursos económicos; la orientación administrativa resultante es hacia el dinero, para pagar sueldos y prestaciones. Puesto que ya están satisfechas razonablemente las necesidades físicas de los empleados, los patrones buscan la seguridad como fuerza motivadora. El enfoque de custodia lleva a que el empleado dependa de la organización, en vez de depender de su jefe para el pan de todos los días, los empleados ahora dependen de la compañía en lo referente a su seguridad y bienestar social.²¹

Quienes trabajan en un ambiente de custodia se preocupan por sus retribuciones económicas y prestaciones. Como resultado de ese ambiente, están bien atendidos y satisfechos. Sin embargo, su estado de ánimo no produce necesariamente una motivación intensa, sino únicamente cooperación pasiva. El resultado tiende a ser que los empleados rinden más que el antiguo modelo autocrático.

²⁰ DAVIS, Keith., “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Mc Graw-Hill, 11ª Edición, pp.39, 40.

²¹ DAVIS, Keith., “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Mc Graw-Hill, 11ª Edición, pp.40-42.

Su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, si bien tiene otras desventajas. La más evidente es que muchos empleados no producen de manera siquiera cercana a su capacidad ni se sienten motivados para crecer, ni para cultivar al máximo sus capacidades. Aunque están contentos, muchos en realidad no están satisfechos ni motivados. Esta situación se confirmó con investigaciones que llevó a cabo entre 1940 y 1950 la University of Michigan, en los que se concluyó que “el empleado feliz no es necesariamente el empleado más productivo”

3.3.3 Modelo de Apoyo

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiene sus orígenes en el “principio de las relaciones de apoyo”, según lo expresó Rensis Likert, quien afirmaba:

El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales, que garanticen la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y todas las relaciones con la organización, cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, vea la experiencia como base en la que constituya y mantenga su sensación de valía e importancia personales.

Un detonador clave del enfoque de apoyo fue una sucesión de investigaciones en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric, en los decenios de 1920 y 1930; encabezados por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger al estudio del comportamiento humano en el trabajo mediante la aplicación de la perspicacia aguda; llegaron a la conclusión de que el trabajador es, de hecho, su elemento más importante no es una simple herramienta, sino un individuo con personalidad compleja y difícil de entender.

El modelo de apoyo depende del liderazgo, no del poder o del dinero. Mediante el liderazgo, los administradores crean un ambiente de ayuda que favorece el crecimiento de los empleados y permite que alcancen los intereses de la organización al mismo tiempo que los logros de los que son capaces. Puesto que los administradores apoyan a los empleados en el trabajo, el resultado psicológico es la sensación de participación en las tareas de la organización. Empezarán a decir “nosotros” en vez de “ellos” para referirse a la compañía. Los trabajadores se sienten más motivados que con los otros dos modelos, ya que se satisfacen mejor sus necesidades de estatus y reconocimiento. Así pues, tienen motivación para el trabajo.²²

3.3.4 Modelo Colegial

Una extensión útil del modelo de apoyo es el modelo colegial o colegiado. El adjetivo “colegiado” se aplica a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa. El modelo colegiado depende de que los administradores generen una sensación de sociedad con los empleados. El resultado es que éstos se sienten necesarios y útiles. También perciben que los administradores contribuyen en todo, de modo que les resulta fácil aceptar y respetar su función en la organización; ven en ellos colaboradores, no jefes.²³

La administración se orienta hacia el trabajo en equipo, la respuesta del trabajador a esta situación es de responsabilidad. Los empleados producen trabajo de calidad no porque los administradores les digan lo que hagan, sino porque sienten en su interior la obligación de

²² DAVIS, Keith., “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Mc Graw-Hill, 11ª Edición, pp.42, 43.

²³ DAVIS, Keith., “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Mc Graw-Hill, 11ª Edición, pp.44, 45.

trabajar con calidad. También sienten la necesidad de defender las normas de calidad que brinden crédito a su trabajo y a su empresa.

El resultado psicológico del enfoque colegiado en el empleado es la autodisciplina. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan para brindar rendimiento en el equipo. En este tipo de ambiente, los empleados normalmente experimentan cierto grado de satisfacción, contribución valiosa y realización personal; esta realización personal genera entusiasmo moderado hacia el rendimiento.

3.4 Teoría Conductista: El análisis radical de la conducta.

La filosofía de Skinner es el conductismo radical, que considera el comportamiento como materia de la psicología. Cada día todos intentamos explicar el comportamiento de la gente que conocemos o de las figuras públicas. Nos preguntamos << ¿por qué Juan ha roto con María?>>. Generalmente intentamos explicar esas cosas apelando a causas internas de la persona; así, diríamos que Juan <<se sintió amenazado>> por la gran capacidad intelectual de María. No vemos la inseguridad de Juan, pero la deducimos de su comportamiento y luego lo usamos para explicar sus acciones.

La teoría conductista "clásica" esta relacionada con el estudio de los estímulos y las respuestas correspondientes. Esta línea psicológica ha encontrado su modificación a través de los aportes de B.F. Skinner, quien tomando los elementos fundamentales del conductismo clásico, incorporó nuevos elementos como es el concepto de condicionamiento operante, que se aboca a las respuestas aprendidas.

Se llaman estímulos reforzadores a aquellos que siguen a la respuesta y tienen como efecto incrementar la probabilidad de que las respuestas se emitan ante la presencia de los estímulos.

En el siguiente cuadro* se observan las técnicas para la adquisición, mantenimiento y retención de habilidades y conocimientos.

Reforzamiento	Consiste en presentar un estímulo reforzante, de manera seguida a una respuesta. El reforzador es el estímulo que aumenta la probabilidad de ocurrencia de una respuesta.
Moldeamiento por aproximaciones sucesivas	Primero se identifica la tarea meta o terminal. Se inicia con el primer eslabón proporcionando reforzadores ante la emisión de respuestas adecuadas, una vez dada la respuesta correcta al primer eslabón se continúa con el siguiente, actuando de la misma forma hasta llegar a la respuesta terminal.
Generalización y discriminación	Ocurre cuando una persona, ante estímulos similares mas no idénticos, emite una misma respuesta; o bien cuando ante un mismo estímulo se emiten respuestas similares. En la discriminación se responde de manera diferencial ante los estímulos.
Modelamiento	Consiste en modelar (exhibir) la conducta que se desea que alguien aprenda haciendo evidente la consecuencia que sigue a la conducta exhibida.

Cuadro 2.2. Técnicas para la adquisición, mantenimiento y retención de habilidades y conocimientos. **FUENTE:** URBINA, R.S. *Informática y Teorías del Aprendizaje* <http://www.us.es/pixelbit/art128.htm> .

Las técnicas para la eliminación de conductas son:

Extinción	Consiste en el retiro del reforzador que mantiene una conducta.
Castigo	Es un procedimiento por medio del cual se proporciona un estímulo negativo, aversivo, después de la emisión de una respuesta.
Reforzamiento diferencial	Consiste en la selección de una conducta incompatible con la conducta que se desea eliminar.
Tiempo fuera	Esta técnica, consiste en suspender o retirar al <i>sujeto</i> por un tiempo "x" de la situación en la cual manifiesta conductas indeseables.

Cuadro 2.3. Técnicas para la eliminación de conductas.

FUENTE: URBINA,R,S. *Informática y Teorías del Aprendizaje*

<http://www.us.es/pixelbit/art128.htm> .

Skinner insiste en aferrarse a lo que se puede observar, describiendo el comportamiento precisa y científicamente, y absteniéndose de inferencias innecesarias. La filosofía del conductismo radical de Skinner sostiene que las causas del comportamiento y del aprendizaje radican enteramente en el ambiente de un organismo (que abarca el ambiente de la conciencia del interior del organismo) antes que en el propio organismo.

El comportamiento observable es una función de los cambios ambientales que puede expresarse mediante leyes, y el trabajo del psicólogo consiste en comprender esa función sin inventar entidades mentales u otras entidades hipotéticas que intervengan entre el ambiente y la conducta.

Antes de Skinner, se creía que la mente controlaba el comportamiento. Skinner esperaba demostrar que la mente era un mito. El conductismo radical afirma que la conducta es una función, expresable mediante leyes, de las variables ambientales. Esta creencia dicta un programa de investigación orientado a descubrir dichas relaciones funcionales o leyes naturales. Este programa es el análisis experimental o radical de la conducta.

3.4.1 La Caja de Skinner.

Skinner buscaba una disposición experimental que conservara las virtudes de la experimentación (control y manipulación precisa del ambiente) sin segmentar artificialmente el flujo libre de la conducta.

En su deseo de conseguir la explicación más general posible del comportamiento, Skinner tomó otra importante decisión, estudiar la adquisición de una conducta arbitraria. Skinner temía muchas de las respuestas estudiadas por los otros psicólogos, como la salivación de Pavlov o el miedo condicionado de Watson, planteara la posibilidad de que cualquier ley que surgiera de la investigación de esas respuestas u otras similares serían válidas sólo para dichas respuestas y no podrían generalizarse a otros comportamientos.

Skinner deseaba una metodología que fuera rigurosamente experimental y produjera resultados de amplio carácter general, sin interferir en el flujo natural del comportamiento. Lo que se le ocurrió se ha hecho famoso como la <<caja de Skinner>>. Hay dos clases de khas de

Skinner, una para ratas, los sujetos originales de Skinner, y otra para palomas. Ambas cajas suelen tener tres paredes de plástico transparente, una rejilla para presentar descargas en el suelo de alguna de ellas, y ser lo bastante grandes para que el sujeto se sienta cómodo y pueda moverse por la caja. En la cuarta pared hay un dispensador para presentar alimento o agua en un comedero, un altavoz, una luz o luces para estímulos discriminativos y la palanca que el sujeto debe presionar para conseguir alimento o agua.

En el caso de las ratas es una palanca horizontal que sobresale de la pared; en las palomas es una tecla o dos teclas iluminadas colocadas en la pared. El manejo de la palanca o de la tecla activa dispositivos de registro y el dispensador de alimento o agua. En la figura 2.4 se muestra la cámara de condicionamiento para una paloma.



Una vez colocados en la caja, los animales se desplazan libremente y no deben ser manipulados hasta que se ha terminado el experimento, de modo que no se imponen ensayos independientes. Para la rata, el apretar una palanca es un comportamiento arbitrario, improbable que ocurra en la naturaleza, y por tanto, improbable que está estrechamente ligado a un conjunto especial de circunstancias. En el caso de la paloma, picotear una tecla iluminada parece ser un comportamiento arbitrario, pero no lo es en realidad, porque picotear es la forma que tienen las palomas silvestres de conseguir su alimento y bebida.

Además de satisfacer los requisitos teóricos de Skinner, las cajas de Skinner tienen virtudes prácticas. Las presiones de la palanca y los picoteos de la tecla se definen y se cuentan con facilidad, permitiendo una cuantificación precisa de leyes conductuales.

Al Igual que Pavlov, Watson y Thorndike, Skinner creía en los patrones estímulo-respuesta de la conducta condicionada. Su historia tiene que ver con cambios observables de conducta ignorando la posibilidad de cualquier proceso que pudiera tener lugar en la mente de las personas.

El trabajo de Skinner difiere de sus predecesores (condicionamiento clásico), en que él estudió la conducta operatoria (conducta voluntaria usada en operaciones dentro del entorno).

En condicionamiento clásico, un estímulo neurológico se convierte en un reflejo asociado. El sonido de la campana, como un estímulo neurológico, se asocia al reflejo de salivación. En el condicionamiento operatorio el aprendiz “opera” en el entorno y recibe una recompensa por determinada conducta (operaciones). Eventualmente se establece la relación entre la operación (accionar una palanca) y el estímulo de recompensa (alimento).

Mecanismo de condicionamiento operatorio de Skinner

- El refuerzo positivo o recompensa: Las respuestas que son recompensadas tienen alta probabilidad de repetirse (Buen grado de refuerzo y cuidadoso estudio).
- El refuerzo negativo: Respuestas que reflejan actitudes de escape al dolor o de situaciones no deseables tienen alta probabilidad de repetirse (han sido excluidas del escrito u n final debido a un buen trabajo terminal).
- Extinción o ausencia de refuerzo: Respuestas que no son reforzadas son poco probable que se repitan (Ignorando las conductas errores del estudiante la conducta esperada debe de extinguirse).
- Castigo: Respuestas que son castigadas de consecuencias no deseables serán eliminadas, pero podrían repetirse si las condiciones de refuerzo cambian (Un castigo retardado a un estudiante, mediante el retiro de privilegios podría no tener efecto)

Desarrollo de la conducta de Skinner

Si colocas dentro de una caja a un animal podría requerir de una cantidad significativa de tiempo para darse cuenta que activando una palanca puede obtener comida. Para lograr esa conducta será necesario realizar una serie de repeticiones sucesivas de la operación acción-respuesta hasta que el animal aprenda la asociación entre la palanca y la recompensa (el alimento). Para comenzar a crear el perfil, la recompensa se le da al animal primero con tan solo voltear a ver la palanca, después cuando se acerque a ella, cuando olfatee la palanca y finalmente cuando la presione.

3.4.2 Las Contingencias de Reforzamiento.

Skinner creía que para describir científicamente la adquisición, retención o pérdida de un comportamiento se deben especificar tres cosas: la propia respuesta, el ambiente en el cual la respuesta es más probable que ocurra y el reforzador responsable de la adquisición y el mantenimiento de la respuesta. Skinner denominó a estas tres cosas las **contingencias de reforzamiento**.

Respuesta.

Dos clases de aprendizaje. Skinner fue siempre uno de los defensores de la opinión según la cual existen dos clases de aprendizajes correspondientes a dos clases de respuesta, **respondientes y operantes**. El comportamiento respondiente lo estudió Pavlov. Una respondiente es una respuesta que es desencadenada incondicionalmente por algún estímulo concreto, un EI. El comportamiento operante lo estudió Thorndike. Una operante es una respuesta que es simplemente emitida, no producida de forma refleja. Una operante actúa sobre el ambiente, y el resultado de la operación (refuerzo, castigo o nada) determina si será más o menos probable que ocurra la respuesta.

Operante.

Skinner define la operante como una relación entre un fragmento de comportamiento y el ambiente: el medio y el reforzador que lo controla. Podemos primero ilustrar esta definición relacional con la caja de Skinner y luego aplicarla al lenguaje humano. Podemos enseñar a una rata hambrienta y sedienta apretar una palanca para conseguir agua y otra para conseguir alimento. Si bien los movimientos que intervienen en la presión de cada palanca pueden ser idénticos, Skinner identificaría dos operantes diferentes, cada una controlada por su consecuencia, o reforzador, porque cada presión de la palanca mantiene una relación diferente con su reforzador. En nuestro ejemplo humano, por supuesto, las operantes se distinguen por el medio además de por las consecuencias.

Por otro lado, en una caja de Skinner estándar la rata podría apretar la palanca de muchas maneras, pero todos esos movimientos consiguen el mismo fin, a saber, bajar la palanca y cerrar un circuito eléctrico que libera alimento; por consiguiente, puesto que el medio y la consecuencia de todos esos movimientos son los mismos, identificamos sólo una operante, la presión de la palanca o incluso el cierre del circuito.

Así pues, Skinner define la operante no como una conducta sencilla, sino, como una clase de comportamientos, todos controlados por el mismo medio y consecuencias, esto es, por las mismas contingencias relacionales de reforzamiento.

Moldeamiento

Precisamente porque las operantes son emitidas y no evocadas, no hay forma de que podamos hacer que ocurran. Si colocamos en una caja de Skinner una rata que no conoce el ambiente, puede que tengamos que esperar varios días antes de que presione la palanca y consiga el refuerzo; por tanto, recurren el moldeamiento, a inducir al organismo a hacer la respuesta correcta.

La idea básica que hay detrás del moldeamiento es la ley del efecto: será más probable que un animal haga aquello por lo que se le acaba de recompensar. Coloquemos en una caja de Skinner una rata que nunca ha estado en una de ellas, se paseará por la caja; si, cuando llega al final, cerca de la palanca, apretamos un botón que libere alimento en el comedero, la rata pasará más tiempo cerca del panel de control. Luego, en algún momento que mientras merodea por el panel de control la rata quedará en línea enfrente de la palanca. La reforzamos, pronto la rata pasará casi todo el tiempo enfrente de la palanca. Luego exigimos que la rata toque la palanca antes de recibir el refuerzo. Ahora que hemos conseguido que la rata toque la palanca, es probable que la apriete alguna vez, y se habrá adquirido la respuesta final de apretar la palanca.

El moldeamiento consiste, en el moldeado gradual de un comportamiento difuso en una operante bien definida, el experimentador moldea el comportamiento de los animales en la forma que quiere que tenga.

El medio.

El comportamiento está controlado por su medio, actuamos de una manera muy diferente con los amigos, con los padres, con los profesores, en el gimnasio, en la cama o en el ejército. Los psicólogos han estudiado el efecto controlador de la situación como el control del **comportamiento por el estímulo**. Pavlov descubrió y elaboró la generalización del estímulo (la tendencia de una respuesta, aprendida en un medio, a producirse en otros similares) y la discriminación del estímulo (la capacidad de un organismo para responder a un estímulo, pero no a otro).

Estos procesos se aplican también a los comportamientos operantes, el hecho de que la generalización y la discriminación se apliquen al campo de la conducta instrumental, además de a las respuestas clásicas, da a los conductistas radicales la esperanza de que puedan explicarse incluso los comportamientos complejos, que no están bajo el control del estímulo. Así, los niños deben aprender a actuar de una manera adecuada en ciertos ambientes, y esto es aprendizaje de discriminación, al mismo tiempo los niños deben aplicar lo que han aprendido en la escuela a nuevas situaciones, y esto es generalización.

El reforzador

Clases de reforzadores. Un reforzador es cualquier acontecimiento que intensifica la conducta que lo produce, un refuerzo es cualquier acontecimiento que aumenta la probabilidad, es decir, eleva la tasa de respuesta, de la operante de la que depende, Entre ellos, la situación y el reforzador determinan qué comportamiento ocurrirá y cuando.

Hay dos tipos de reforzadores, el **reforzador positivo** y el **reforzador negativo**. El reforzador positivo corresponde a lo que el sentido común denomina recompensa. Un reforzador positivo es un acontecimiento que, cuando se produce a continuación de una respuesta operante, aumenta la probabilidad de que la respuesta se repita.

Un reforzador negativo es un acontecimiento cuya terminación, cuando ocurre después de una operante, incrementa la probabilidad de que la respuesta vuelva a producirse. Un reforzador negativo es típicamente un estímulo nocivo que un animal aprenderá a evitar. Así pues, si se coloca una rata en una caja dividida en dos compartimientos por una pared baja y se aplica una descarga en uno de los compartimientos; si la rata salta la pared hacia el compartimiento seguro, podemos decir que el salto fue negativamente reforzado por la terminación de la descarga. Obviamente la rata aprenderá rápidamente a saltar la barrera siempre que está colocada en el compartimiento electrificado. La tortura puede considerarse también como un refuerzo negativo.

Una de las dos confusiones más comunes que hay en toda la psicología es la de identificar el reforzamiento negativo con el castigo. Esto ocurre porque <<reforzamiento negativo>> suena como el opuesto de <<reforzamiento positivo>>, igual que castigo es lo opuesto de recompensa, y porque los estímulos utilizados en el reforzamiento negativo son frecuentemente los mismos utilizados en el castigo.

Pero el castigo no es en absoluto un reforzador, puesto que su objetivo es la reducción de la frecuencia de algún comportamiento. El castigo puede definirse como un acontecimiento, consecutivo con una respuesta operante, que reduce la probabilidad de que la respuesta se repita. La diferencia entre reforzamiento negativo y castigo puede ser penosamente ilustrada por la Inquisición. Si se tortura a un hereje por ser un hereje, esto es un castigo, pues el dolor es una consecuencia del comportamiento ofensivo y tiene como objetivo reducirlo. Si, por otro lado, el hereje es torturado para obtener los nombres de otros herejes, esto es un reforzamiento negativo; pues el dolor cesará cuando se produzca el comportamiento deseado, y el inquisidor espera que le conduzca a ulteriores confesiones.

A nuestra lista de controladores del comportamiento podemos añadir la extinción, que como castigo, se orienta a reducir la tasa de alguna respuesta, pero lo hace retirando el reforzador previamente disponible. El reforzamiento positivo se produce casi siempre en forma de alabanzas, aumentos de sueldo y contratos gubernamentales, la extinción (simplemente ignorar un comportamiento desagradable hasta que haya desaparecido) es probablemente la

técnica menos utilizada. El propio Skinner se opuso constantemente al castigo para controlar la conducta; en primer lugar, Skinner mantiene que el castigo es ineficaz, no <<desaprende>> en realidad el comportamiento; simplemente lo suprime de forma transitoria, en segundo lugar, los estímulos aversivos crean efectos colaterales emocionales desafortunados. El castigo o su amenaza producen rabia, hostilidad, ansiedad y agresión incluso en los animales. Dado que la felicidad consiste en conseguir lo que se quiere, Skinner aboga por un uso minucioso y cuidado del refuerzo positivo por parte de los progenitores y la sociedad. Las personas pueden ser condicionadas en comportamientos aceptables mediante la aplicación adecuada de recompensas, y, como consecuencia directa, se sentirán felices por recibir recompensas.

Skinner sostiene que el castigo puede ser eficaz, pero que fracasa porque no se usa de la manera adecuada, está bien establecido que retrasar las consecuencias de un acto, ya sea la recompensa o el castigo, atenúa los efectos del reforzamiento o del castigo y contribuye en poco a intensificar o debilitar el comportamiento. Pero, en la mayoría de los casos humanos, el castigo se retrasa mucho. De igual forma, para ser eficaz, el castigo debe ser razonablemente severo, el castigo debe ser ineludible, pues si el organismo puede evitar el castigo, obviamente no tendrá efecto. Por último, el castigo es más eficaz si se dispone de comportamientos alternativos recompensados, pero con demasiada frecuencia ni a los niños ni a los criminales se les enseñan dichas alternativas.

Un organismo emite muchos comportamientos diferentes (variación), algunos de ellos son reforzados; otros no son reforzados o incluso castigados (selección). Los comportamientos reforzados son aprendidos (retención). La teoría de Darwin de la selección natural eliminaba la necesidad de Dios o cualquier otro principio sobrenatural para orientar y dar propósito a la evolución, reduciendo la evolución a selección natural y retención genética. De la misma forma, Skinner espera eliminar la necesidad de una mente o un propósito interno para explicar el aprendizaje, reduciéndolo a una emisión ciega de comportamientos operantes, de selección por refuerzo y de retención de los comportamientos aprendidos.

3.4.3 Conducta Verbal.

Skinner estaba muy interesado por el lenguaje, lo trató como un conjunto complejo de respuestas operantes conformadas por los padres, profesores y los compañeros del niño que se ponen bajo el control del estímulo y del refuerzo. Lo que Skinner llama tacto nosotros lo denominaríamos intuitivamente una respuesta de designación; aborda el antiguo problema filosófico de los términos conceptuales universales, el problema es el siguiente: ¿cómo aprende un niño a categorizar correctamente los objetos de su mundo como perros, gatos, juguetes, coches, etc.? Como todos los padres saben, los niños tardan mucho en identificar correctamente lo que ven.

Skinner considera dichos nombres de clase (o términos universales en oposición a los individuales que constituyen la clase) operantes discriminadas. Aplicando el análisis de contingencias, seleccionemos una operante, el nombre de clase, o tacto, <<gato>>. El estímulo discriminativo que controla la emisión de <<gato>> es, por supuesto, algún gato que el niño ve. Interviene la generalización del estímulo, puesto que, dado que todos los gatos se parecen entre sí, aprender a identificar unos pocos gatos como <<Gato>> se generalizará a nuevos gatos. El control de reforzamiento se produce mediante la alabanza de las respuestas correctas de <<gato>> a los gatos, y las correcciones de las respuestas incorrectas de <<gato>> a otros animales. De esta forma tiene lugar el moldeamiento, y pronto el niño dirá <<gato>> sólo a los gatos.

Para Skinner, una identificación de clase, un tacto, no es más que un tipo de operante verbal que se refiere a su estímulo se controla. Hace contacto con el ambiente, de ahí su nombre. Las dificultades surgen cuando intentamos <<designar>> nuestro propio comportamiento; Skinner se enfrentó a la dificultad de explicar expresiones de tipo de <<busco mis gafas>>, esta expresión tiene elementos de tacto puesto que nombra el objeto de mi búsqueda, pero el objeto no está presente para controlar mi discurso, y Skinner no podría permitir que yo tuviera una imagen de mis gafas a las que me estoy refiriendo.

El significado de la observación no deriva de una idea que hay en mi mente, antes bien, significa <<cuando me he comportado de este modo en el pasado he encontrado mis gafas y, como consecuencia, he dejado de comportarme de esta manera>>. Dicho de una manera simple, según Skinner, cuando usted me pregunta qué estoy haciendo, yo observo mi propio comportamiento, me veo a mí mismo revolviendo en mi mesa de escritorio, y me veo inclinado a decir como consecuencia de mis observaciones, <<busco mis gafas>>.

Comenzando a mediados de los años cincuenta, varios investigadores intentaron demostrar que el comportamiento verbal sigue las leyes del reforzamiento y la extinción. En el estudio de Verplanck, unos estudiantes eran los experimentadores que modificaban las expresiones de opinión de unos sujetos. Los experimentadores hablaban con los sujetos y simplemente tenían que estar de acuerdo, diferir o guardar silencio cuando se les dieran las opiniones, absteniéndose de opinar con la cabeza, sonreír, hacer preguntas, etc. Hablaron con sus sujetos durante 30 minutos, que se dividieron en frases de aprendizaje, cuando estaban conformes con las opiniones, y frases de extinción, cuando mantuvieron silencio o mostraron desacuerdo. Los resultados fueron que la frecuencia de emisión de opiniones aumentó cuando eran reforzadas y disminuyó cuando eran extinguidas.

3.4.4 Creatividad.

Un defecto de la teoría de la conducta de Skinner fue que descuidaba la cuestión de la procedencia de los nuevos comportamientos. Concentró su pensamiento en el proceso de la selección, la cuestión de cómo se adquieren algunos comportamientos y se mantienen por el reforzamiento, pero dijo poco sobre cómo se generan los nuevos comportamientos, de modo que puedan seleccionarse.

En el moldeamiento skinneriano, los comportamientos deben ser emitidos antes de que puedan ser seleccionados con el refuerzo, por ejemplo, en las cajas problema de Thorndike, los gatos intentaban sólo parte de su repertorio completo de comportamientos, por ejemplo, no ronroneaban ni se ponían patas arriba. Así pues, debe haber principios que gobiernan la emisión o la producción de comportamientos, además de los que gobiernan la selección de comportamientos.

Uno de los último seguidores de Skinner, Robert Epstein ha descrito intentos de formular principios reguladores de la capacidad de generación de comportamientos, que pueden incorporarse en un conductismo radical más completo, por ejemplo, en una serie de experimentos conocidos como <<simulaciones con palomas>>, Epstein realizó variantes de estudios bien conocidos sobre la supuesta sofisticada inteligencia de las palomas para la resolución de problemas.

Uno de tales experimentos implicaba el famoso problema del plátano de Köhler, en la investigación Köhler, se mostraba a un simio un plátano que colgaba del techo fuera de su alcance. En la habitación había también una caja, y el mono resolvió el problema cuando tuvo la intuición (“insight”) de empujar la caja hasta colocarla debajo del plátano para que le

sirviera como plataforma para cogerlo. En la versión de la paloma, primero se enseñaba a las palomas a valorar un plátano de plástico aprendiendo a picotearlo para conseguir comida, mientras el plátano estaba colgado dentro del radio de picoteo normal de la paloma. Luego, el plátano se colocaba fuera del alcance del picoteo de la paloma en una cámara con un pequeño cajón móvil en su interior, y no se daba refuerzo a las palomas para que volaran hacia el plátano y lo picotearan. Así pues, las palomas se encontraban en el mismo apuro que los monos de Köhler.

Epstein descubrió que una paloma dada comprendiera el problema y empujara el pequeño cajón debajo del plátano dependía de su experiencia anterior. Las palomas que no habían tenido estas experiencias previas no pudieron resolver el problema. Así pues, las palomas adecuadamente preparadas resolvieron su problema, no mediante ensayo y error aleatorio como hicieron los gatos de Thorndike, sino sacando una conclusión creativa del aprendizaje previo.

Epstein propone tres principios para explicar el éxito de la paloma. El primero concierne a los **múltiples estímulos de control** presentes en la misma situación, como el plátano y la caja, que activan repertorios conductuales, luego disponibles para la combinación creadora. El segundo es el **encadenamiento automático** o **autoencadenamiento**. En el encadenamiento regular se entrena explícitamente a un animal a realizar en secuencia una serie de comportamientos. En el autoencadenamiento, el proceso es autogenerado. Las palomas con “insight” dejan de empujar la caja cuando está debajo del plátano, porque esa situación se parece a la anterior en la que fueron recompensadas por picotear el plátano mientras estaban de pie encima de la caja fija. El tercer principio es el de **resurgimiento**. Cuando un comportamiento dado deja de ser recompensado, los comportamientos previamente recompensados tienen a recurrir. Así pues, cuando la paloma no pudo picotear el plátano suspendido, resurgió la respuesta anterior de empujar la caja, auto encadenada con la experiencia previa de está sobre la caja fija y picotear, y se tradujo en la comprensión súbita del problema. Epstein ha intentado quitar misterio a la creatividad demostrando cómo los nuevos comportamientos tienen sus raíces en el aprendizaje anterior.

3.4.5 Conducta de Elección y Distribución Conductual.

El principal estudioso de la conducta de elección bajo programas de reforzamiento concurrentes ha sido Richard Herrnstein (1970), cuya **ley de la igualación** que controla la conducta de elección es uno de los principios más importantes del conductismo moderno. La idea general de la ley de igualación es que los comportamientos de los organismos vendrán a reflejar las contingencias de reforzamiento en el ambiente.

El estudio de la conducta de elección abrió la posibilidad de combinar la economía (el estudio de cómo la gente elige los bienes) y teoría de la conducta, creando el campo de rápido crecimiento de la **distribución conductual**. Surgen interesantes paralelismos entre el estudio que los economistas hacen de la conducta económica humana y los estudios que hacen los conductistas del comportamiento animal de elección. Para ilustrar algunos paralelismos, examinaremos dos conceptos económicos en forma conductual, **variabilidad demanda-precio**, y la diferencia entre **sistemas económicos abiertos** y **cerrados**.

Algunos artículos son muy sensibles a los cambios de precio; si el precio del pan se triplicara, probablemente compraría aproximadamente la misma cantidad que antes. En la medida que las ventas de un artículo son sensibles a su precio, se dice que la demanda de ese artículo es variable; en general, los artículos de lujo tienen demandas flexibles, mientras que las de artículos de primera necesidad son rígidas.

El concepto de variabilidad puede aplicarse también a los reforzadores. La comida o el agua son artículos por los cuales los animales de las cajas de Skinner deben “pagar” apretando la palanca o picoteando la tecla. El alimento y el agua son artículos de primera necesidad y los animales están dispuestos a trabajar duro, pero, consideremos la estimulación eléctrica del cerebro, cuya estimulación por un electrodo implantado es muy reforzante. Pero, la estimulación del cerebro ¿es un lujo o una necesidad?

Otro ejemplo de distribución conductual implica la distinción entre economía abierta y cerrada, dado que tenemos unos intereses fijos, debemos elegir entre un conjunto de artículos, y el dinero gastado en un artículo hace que no dispongamos de dinero para otro. Así pues, si el precio del pan se dispara, seguiremos comprándolo de cualquier manera (es un artículo de primera necesidad, rígido) y dejaremos de comprar novelas de misterio, aún cuando el precio de éstas siga constante (es un artículo de lujo flexible).

Supongamos, sin embargo, que tenemos un tío indulgente en el negocio editorial que puede conseguirnos cualquier libro que queramos gratis con tan solo esperar una semana. Bajo estas felices circunstancias, podemos conseguir todas las novelas de misterio que deseemos con independencia del precio. En la primera circunstancia, pan y alimento son partes de una economía cerrada en la cual los artículos deben comprarse a un precio. En la segunda, las novelas de misterio constituyen una economía abierta en la cual los artículos se obtienen gratis. A primera vista puede parecer que en la vida real no hay artículos gratis (no hay economías abiertas), pero de hecho algunos artículos son gratis o, lo que es más peligroso, parecen serlo. No pagamos por el aire que respiramos, por ejemplo, y algunos economistas creen que porque el aire es gratis nadie apuesta a mantenerlo limpio, puesto que nadie se beneficia de su “venta”. Quizá si pagáramos por el aire, seríamos más cuidadosos con su calidad.

Crítica del conductismo radical.

Barry Schwartz ha demostrado experimentalmente que cuando los seres humanos son sometidos a contingencias de reforzamiento su motivación disminuye, su creatividad se evapora y caen en patrones de conducta rígidos y estereotipados. ¿Qué ocurre si reforzamos a las personas para resolver problemas? La teoría de la conducta predeciría un mayor éxito en su capacidad de resolver problemas. Sin embargo, hay pruebas de que la recompensa de hecho socava las capacidades cognitivas disminuyendo su atracción intrínseca; además, una serie de experimentos realizados por B.Schwartz demuestra que la recompensa no sólo socava la motivación intrínseca, sino que, en realidad, la perjudica, casi anulándola.

Schwartz adaptó un experimento con palomas para aplicarlos a estudiantes universitarios. Los sujetos se sentaron ante un panel que contenía una matriz 5-por-5 de bombillas eléctricas con la luz superior izquierda iluminada. Había también una consola de respuestas con dos palancas, una para cada mano, y un contador digital que mostraba unos cuantos refuerzos (luego traducidos en dinero) habían recibido. Se recompensaba una cierta secuencia de presiones de la palanca.

En el primer experimento la secuencia reforzada era cualquier serie de presiones tales que cada palanca fuera apretada exactamente cuatro veces en cualquier orden. Sin embargo, los sujetos cayeron rápidamente en secuencias estereotipadas idiosincrásicas de respuestas. Además, cada sujeto pensaba que su patrón de respuestas era el único correcto, esto es, cada sujeto confundía una secuencia *suficiente* para conseguir una recompensa (la particular que él o ella había utilizado), con la secuencia *necesaria* para conseguir la recompensa, que podía ser cualquier secuencia de cuatro presiones de cada tecla.

En el experimento crucial, se compararon de nuevo sujetos experimentados y noveles distribuidos en cuatro grupos: una cuarta parte de los sujetos recibió reforzamiento por la secuencia de respuestas correctas como se ha dicho antes; una cuarta parte de los sujetos recibió reforzamiento sólo por descubrir la regla que definía la secuencia correcta de respuestas; otros recibieron reforzamiento por la secuencia correcta y se les pagó un bono por hallar la regla, y los restantes no recibieron ni refuerzo ni bonos. Todos los sujetos tuvieron que resolver cuatro problemas de dificultad variable, en el mismo orden.

Los sujetos sin experiencia rindieron igual de bien bajo todas las condiciones de reforzamiento y de bono. Los sujetos experimentados rindieron uniformemente peor que los novatos, especialmente cuando recibían refuerzo por la secuencia correcta de presión de palanca. Schwartz sugiere que el refuerzo induce un planteamiento pasivo ante los problemas, que el preentrenamiento y el refuerzo “apaga su inteligencia activa”.

Por último, debemos observar que el refuerzo es a la vez dañino e innecesario; los sujetos novatos que no recibieron recompensa alguna lo hicieron exactamente igual de bien que los sujetos que recibieron recompensas y bonos por encontrar la regla. Pero si los descubrimientos de Schwartz son correctos, las técnicas de reforzamiento son innecesarias y peligrosas; no niega que el refuerzo funcione, sostiene, que tienen efectos indeseables. El refuerzo por conductas concretas parece socavar la motivación intrínseca, dar traste con la capacidad de resolución de problemas y potenciar el sesgo de confirmación ya tan potenciado.

La modificación de la conducta se utiliza en prisiones, hospitales, escuelas y lugares de trabajo (y de esta manera, la psicología cambia la forma de comportarse de las personas). De esta forma, las teorías psicológicas pueden producir datos autos satisfactorios cambiando la naturaleza humana. Schwartz lo expresa como sigue:

“Puede que, conforme más componentes del ambiente natural se sometan a modificación por la aplicación de la teoría del reforzamiento, y más componentes del comportamiento humano sean, controlados por las contingencias del refuerzo, se llegue a un punto en el que prácticamente todo el comportamiento humano parecerá comportamiento operante. Si se alcanza este momento, esto nos dirá, no que la teoría del refuerzo ha captado algo general y esencial sobre la naturaleza humana, sino que ha producido algo general en la naturaleza”.

3.4.6 Pseudoconcreción.

El hombre percibe la realidad de forma objetiva y práctica en su primer contacto ante ella. No adopta la posición del sujeto abstracto, cognoscente, ni asume un pensamiento especulativo.

Originalmente la realidad no se presenta en forma de sujeto de intuición, de análisis y comprensión teórica. La realidad se presenta como un mundo de medios, fines, instrumentos, exigencias y esfuerzos.

En la relación práctico utilitaria con las cosas, el individuo se crea su propia representación de las cosas, elaborando todo un sistema correlativo de conceptos con el que capta y fija el aspecto fenoménico de la realidad.

El conjunto de fenómenos que llenan el ambiente cotidiano y la atmósfera común de la vida humana, que en su regularidad, inmediatez y evidencia, penetran en la conciencia de los individuos agentes, asumiendo un aspecto independiente y natural, forma el mundo de la pseudo concreción.

A este mundo pertenecen:

- El mundo de los fenómenos externos que se desarrollan en la superficie de los procesos esenciales.
- El mundo del traficar y manipular – Praxis fetichizada, crítica y revolucionaria de la humanidad
- El mundo de las representaciones comunes, que son una proyección de los fenómenos externos en la conciencia de los hombres, producto de la práctica fetichizada y forma ideológica de su movimiento.
- El mundo de los objetos fijados dan la apariencia de ser condiciones naturales y no son inmediatamente reconocidos como resultado de la actitud social de los hombres.

La pseudoconcreción es un mundo claroscuro de verdad engañosa. Su elemento propio es el doble sentido, el fenómeno muestra la esencia y a la vez lo oculta. El fenómeno indica algo que no es él mismo y existe solamente gracias a su contrario. La esencia se muestra en el fenómeno, demostrando que no es inerte ni pasiva.

Captar el fenómeno de una determinada cosa significa indagar y describir como se manifiesta ésta en dicho fenómeno y también cómo se oculta al mismo tiempo. La composición del fenómeno marca el acceso a la esencia. Sin el fenómeno, sin su manifestación y revelación, la esencia sería inaccesible.

En el mundo de la pseudo concreción el lado fenoménico de la cosa en el que éste se manifiesta y oculta, es considerado como la esencia misma.

3.4.7 Alienación.

También llamada enajenación o extrañamiento; y se refiere a la circunstancia en la que vive toda persona que no es dueña de sí misma, ni es la responsable última de sus acciones y pensamientos.²⁴

Se usa este término con referencia a todos los trastornos mentales; se refiere al hecho de que quien los padece no es dueño de sí mismo, está fuera de sí, "no rige" su conducta, sino que actúa tan contra sí mismo como si fuera otro quien toma las decisiones por él o por ella.

Tanto para Marx como para Hegel, este concepto describe la siguiente situación que le puede sobrevenir a un sujeto: cuando no se posee a sí mismo, cuando la actividad que realiza le anula, le hace salir de sí mismo y convertirse en otra cosa distinta a la que él mismo propiamente es, decimos que dicho sujeto está alienado; la alienación describe la existencia de una escisión dentro de un sujeto, de un no poseerse totalmente y, como consecuencia de ello, comportarse de un modo contrario a su propio ser.

ALIENACIÓN Y TIPOS.

En la filosofía idealista alemana, la palabra adquiere un sentido nuevo, algo así como: alejamiento del hombre respecto de sí mismo perdiendo su autenticidad.

²⁴ ECHEGOYEN, Javier, " Historia de la Filosofía", Vol.3, Ed. Edinumen, pp. 35.

En el marxismo, alienación significa la pérdida del ser del hombre en sus productos o intuiciones; también se dice que es la situación histórica en la que el hombre se encuentra en el ámbito del proceso del trabajo capitalista al no advertir la dependencia que toda obra humana tiene de las condiciones materiales de producción.

Tipos:

1.- Alienación económica: O alienación del trabajo: para el marxismo es la fundamental, es de donde arrancan todas las demás. La alienación económica presenta un doble aspecto a su vez:

- Respecto del producto: Porque el obrero es desposeído del resultado de su trabajo.

- En el mismo acto de la producción: Ya que el obrero pierde su individualidad; el trabajo no es suyo, es un trabajo frustrado y frustrante. En el capitalismo, el trabajador sólo obtiene lo justo y lo necesario para subsistir.

La alienación económica es la causa radical de todos los males humanos.

2.- Alienación filosófica: Consiste en el espejismo de pretender interpretar o contemplar la realidad al margen de la praxis, es decir, de las condiciones reales o materiales de la existencia humana.

3.- Alienación política: Consiste en suponer que el estado representa la conciliación de intereses particulares cuando en realidad es un instrumento represivo de la clase dominante.

4.- Alienación religiosa: Consiste en la proyección en un Dios imaginario con atributos que sólo le pertenecen al hombre. El hombre se pierde en la ilusión de un mundo trascendente. Esta alienación está motivada por el estado de miseria en que se encuentra el hombre. Es como un consuelo, un alivio, es el suspiro de la criatura oprimida y es el opio del pueblo.

5.- Alienación social: Consiste en proyectar el conflicto de clases sobre el plano ilusorio de una sociedad armónica ocultando la realidad de la lucha de clases, ya que la lucha de clases no es algo accidental sino algo constitutivo.

3.5 Conductas anormales de personalidad.

Un hecho muy relevante, es que comúnmente los enfermos con un trastorno de personalidad, parece que nunca se les acaban los problemas pues cuando logran resolver alguno ya comienzan con otros nuevos, sobre todo esto se agrava cuando están sometidos a una situación muy estresante. Pareciera que su “yo” no cuenta con la suficiente capacidad adaptativa para reaccionar de manera adecuada a los problemas personales cotidianos.

De esta manera los enfermos parecen en muchas ocasiones inflexibles, con tendencias a estereotipar respuestas, relaciones personales, y buscar una estabilidad relativa bajo presiones leves que puedan ser manejables para ellos. A pesar de estos conflictos internos y crónicos, los pacientes que se someten a un trabajo terapéutico efectivo, y siempre que su enfermedad no sea aguda, consiguen obtener un equilibrio aceptable para manejar su vida en la mayoría de las situaciones. Si su pronóstico es favorable puede llegar a desempeñar trabajos comunes a personas sanas y pueden desarrollar comportamientos sociales o familiares estables, siempre y cuando no sean muy exigentes. Desde luego no todos tienen la capacidad de llevar a cabo una buena recuperación, pues un enfermo pasivo y con falta de iniciativa o poco

comprometido, será incapaz de someterse a horarios, tareas y demás conceptos terapéuticos. Otros pacientes que son de difícil tratamiento, son los esquizoide por ejemplo, ya que estos enfermos son insensibles a sentimientos y pensamientos de los demás, por lo que muchas veces pueden fingir que están mejorando sin que este cambio sea real y de fondo.

Para resumir, podemos concluir que un trastorno de personalidad, es una serie de patrones de comportamiento inadaptados, generalizados, persistentes y muy arraigados. La alteración se localiza en el rasgo de personalidad, más que en su estado.

Estos rasgos inadaptados pueden surgir dentro de las siguientes áreas:

- Comportamiento
- Emocionales
- Cognoscitivos
- Perceptivos
- Psicodinámicos

La necesidad para conocer mejor estos padecimientos, han surgido por tres razones fundamentales:

La constatación de que se trata de trastornos frecuentes en la comunidad, y se detectan en medios socioculturales distintos.

El daño o perjuicio que representa para el individuo que los padece, la familia y la sociedad en general.

La evidencia de que son una variable importante para la evolución y el pronóstico de las enfermedades mentales, así como para el resultado del tratamiento.

Sin embargo la mayoría de las definiciones coinciden en destacar tres puntos fundamentales que serían:

- a) Se inician precozmente, en la infancia, adolescencia o, como máximo al principio de la edad adulta
- b) Persisten a lo largo del tiempo y los distintos ámbitos personales y sociales van siendo invadidos por patrones anormales de conductas) Generan un importante malestar al individuo y/o problemas de rendimiento laboral, social o familiar

Así mismo es preciso distinguir si realmente se trata de un trastorno estable y duradero o si por el contrario, es consecuencia de otros factores, como enfermedad mental, abuso de sustancias, enfermedad orgánica o simplemente tiene relación con un evento estresante. También es necesario considerar las circunstancias ambientales que envuelven al sujeto enfermo. Estos padecimientos se encuentran más frecuentemente entre poblaciones urbanas y grupos socioeconómicos bajos. Del mismo modo, también se aprecia un ligero descenso de estos trastornos dentro de grupos de población con edades avanzadas. Los trastornos de la personalidad no muestran diferencias respecto al sexo, algunos trastornos específicos aparecen más frecuentes en los hombres que en las mujeres o viceversa.

Como el diagnóstico es fundamental para trazar un plan terapéutico funcional, el primer paso es distinguir si el paciente es candidato para que nosotros lo podamos catalogar como enfermo con algún tipo de trastorno, por lo que podemos guiarnos de los siguientes elementos.

1. Que el paciente cuente con antecedentes de dificultades de larga duración en diversas esferas de la vida
2. Que su conducta sea ego sintónica.
3. Que presente rigidez en el pensamiento.
4. Que utilice la ansiedad, como protección subyacente.
5. Falta de empatía con los demás.
6. Fijación en alguna de las etapas del desarrollo (inmadurez).
7. Dificultades en las relaciones interpersonales (familiares, sociales o laborales).

3.5.1 Trastorno Antisocial.

El concepto actual de trastorno antisocial de la personalidad que aparece en el DSM-IV abarca dos componentes principales. El primero se refiere a la presencia de un trastorno conductual antes de los quince años. Los criterios incluyen faltar a clases. Fugarse de casa, mentir con frecuencia, robo, incendios intencionales y daño deliberado en propiedad ajena. El segundo implica la continuación de este patrón de conducta antisocial en la edad adulta.²⁵

La personalidad antisocial adulta alude a conducta irresponsable y antisocial que consiste en ser inconstante en el trabajo, violar leyes, ser irritable y mostrar agresividad física, no saldar deudas y ser desconsiderado. La persona es impulsiva y nunca planifica de antemano, además de no importarle mentir ni arrepentirse de sus malos actos.

A diferencia de los criterios del DSM para trastorno antisocial de la personalidad, los criterios de Cleckley para psicopatía se refieren menos a la conducta antisocial por sí misma y más a la psicología del psicópata. Por ejemplo, una de las características clave del psicópata es su pobreza de emociones, sean positivas o negativas. Los psicópatas no tienen sentido de la vergüenza y hasta sus sentimientos aparentemente positivos para con los demás son simplemente fingidos.

El psicópata ofrece una fachada de encanto, pero manipula a los demás para su propio provecho. Como carece de emociones negativas no aprende de sus errores, y como tampoco tiene positivas, se comporta desconsiderado con los demás. Cleckley describe otro rasgo distintivo de la conducta antisocial del psicópata, esto es, que su motivación es inadecuada; no se debe, por ejemplo, a la necesidad de algo como el dinero, sino que es ejecutada impulsivamente, como buscando sensaciones violentas.

3.5.2 Trastorno Obsesivo-Compulsivo.

Este trastorno consiste en la persistente intrusión de pensamientos o impulsos desagradables en la conciencia del individuo, y en las urgencias irresistibles —compulsiones— a desarrollar acciones o rituales para reducir la ansiedad consiguiente. Ambas características se suelen dar juntas en este trastorno (Por ejemplo, algún enfermo puede bañarse cuarenta veces al día, para “asegurarse” de que ningún miembro de su familia muera ese día. O bien puede dejar pasar

²⁵ **DAVISON**, Gerald C., “Psicología de la Conducta Anormal”, México, 2004, Ed. Limusa Wiley, 2ª. Ed., pp.323.

cierto número de vuelos en algún aeropuerto, para de este modo poder prevenir un accidente aéreo de consecuencias fatales).

El trastorno obsesivo-compulsivo es un trastorno por ansiedad donde la mente es acosada por ideas persistentes e incontrolables o la persona siente le impulso irrefrenable de repetir determinados actos una y otra vez, lo que le ocasiona gran malestar e interfiere considerablemente con su vida cotidiana. Este trastorno afecta a entre 1 y 3 por ciento de la población. Por lo general se inicia a principios de la edad adulta, a menudo después de algún suceso estresante, tal como embarazo, parto, conflicto familiar y dificultades en el trabajo.²⁶

Este padecimiento es devastador, por que crea un caos en la vida de los pacientes y en la de sus familiares más cercanos. La preocupación derivada de los comportamientos repetitivos causa muchos problemas por ejemplo dentro de sus centros laborales, dentro de su matrimonio y en general sufrirá mucho por su comportamiento en ámbitos sociales.

Las obsesiones son pensamientos e imágenes intrusas y recurrentes, que acuden de manera repentina a la mente, y dan la impresión de ser irracionales e incontrolables al individuo que los experimenta. El obsesivo las manifiesta con tal intensidad y frecuencia, que interfieren con su funcionamiento normal. Las obsesiones también pueden presentarse en forma de dudas, **dilaciones** e indecisión extremas. En ocasiones el paciente es incapaz de obtener alguna conclusión y dejar de darle vueltas a un asunto.

Una compulsión es un impulso irresistible de repetir algún acto ritualista una y otra vez; a menudo, una persona que repite continuamente algún acto, teme consecuencias nefastas sino ejecuta el mismo. La frecuencia tremenda con que se repite el acto, muchas veces puede ser insólita.

Las personalidades obsesivo-compulsivas son perfeccionistas, cuidadosas de los detalles, reglas, horarios y aspectos similares. Se orientan más al trabajo que a las diversiones, y tienen dificultades inusitadas para tomar decisiones y distribuir su tiempo. Sus relaciones interpersonales son problemáticas por que exigen que todo se haga a su modo. Por lo general muestran seriedad, formalidad e inflexibilidad, en particular en lo que respecta a aspectos morales. Son incapaces de desechar objetos gastados e inútiles, aún si carecen de valor sentimental, y con frecuencia acumulan dinero. Esta atención disfuncional al trabajo y la productividad es más común entre varones que entre mujeres. El trastorno obsesivo compulsivo de la personalidad es muy diferente del trastorno obsesivo-compulsivo, ya que no incluye las obsesiones ni las compulsiones que definen a este último.

3.5.3 Trastorno Maniaco-Depresivo.

Los trastornos del estado de ánimo, o también llamados trastornos afectivos; estos trastornos en sus estados más agudos, también llegan a presentar episodios psicóticos. Estas alteraciones pueden manifestarse de diversas formas, entre las que podemos encontrar los trastornos depresivos y los trastornos bipolares, los cuales se dividen en varias sub categorías. Todos estos trastornos, alteran las respuestas emocionales normales, hasta un punto en que el individuo pierde el sentido de la realidad y este estado deteriorado, disminuye su capacidad para relacionarse de una manera adecuada con el mundo exterior. La mayoría de los pacientes, presentan trastornos afectivos que se caracterizan por ser del tipo depresivo o bien

²⁶ **DAVISON**, Gerald C., "Psicología de la Conducta Anormal", México, 2004, Ed. Limusa Wiley, 2ª. Ed., pp.188.

del tipo maniaco, mientras que otro grupo de enfermos presentan conductas extremas alternadas entre las dos anteriores, los cuales se conocen como maniacos-depresivos o bipolares.

Los trastornos anteriormente llamados maniacos-depresivos, demencia circular y hoy clasificada como bipolar, se caracteriza por presentar períodos alternados de excitación maníaca y periodos depresivos. En ocasiones existen periodos de conducta normal, seguidos por estos periodos maniacos-depresivos, los que se presentan de manera alternada. Sin embargo en otros casos los pacientes suelen alternar su conducta directamente entre la manía y la depresión. Estos estados en individuos con padecimientos crónicos suelen tener síntomas durante muchos años, pero los resisten hasta que se agravan con el tiempo.²⁷

En términos generales se puede estar de acuerdo con muchos otros profesionales, en que ciertos factores situacionales, juegan un papel importante en la aparición de este grupo de trastornos. Entre estos factores el que puede ser más significativo, es la muerte de un ser querido, o inclusive la pérdida de algo para la persona significativo, como un empleo, un quebranto monetario, un auto (por robo), etc. trastornos de ansiedad antes de entrar de lleno a analizar los trastornos de ansiedad.

Si pudiéramos generalizar el síntoma más comúnmente encontrado dentro de la práctica profesional, sin temor a equivocarnos, tendremos que concluir que es la ansiedad. Por lo tanto, podemos inferir que la ansiedad es el síntoma típico de los estados neuróticos. La angustia es una emoción cuya principal característica es el ser displacentera. La definición de angustia que elaboró Masserman nos dice que la angustia es: “El efecto displacentero que acompaña una tensión instintiva no satisfecha. Es un sentimiento difuso de malestar y aprensión que se refleja en trastornos viceromotores y modificaciones de la tensión muscular”. La palabra angustia proviene de la voz griega *anxios* o *angor*, que etimológicamente quiere decir, yo estrangulo, o yo impido respirar, Y es que estos son precisamente los signos que caracterizan la angustia.

El sujeto que ha permanecido durante largo tiempo sufriendo de angustia, tarde o temprano puede presentar alguna crisis de angustia o como mejor se conocen ataques de pánico o “Panic Attack”, los cuales si no se tratan adecuadamente, pueden llegar a ser crónicos. Estos ataques de pánico presentan una gran variedad de síntomas, tanto somáticos como psicológicos. Ahora nos volvemos a referir al DSM-IV-TR, en donde encontramos lo siguiente:

Crterios para el diagnóstico de crisis de angustia (panic attack).

Aparición temporal y aislada de miedo o malestar intenso, acompañado de cuatro (o ms) de los siguientes síntomas, que se inician bruscamente y alcanzan su máxima expresión, en los primeros 10 minutos:

1. *Palpitaciones, sacudidas del corazón o elevación de la frecuencia cardiaca.*
2. *Sudación.*
3. *Temblores o sacudidas.*
4. *Sensación de ahogo o falta de aliento.*
5. *Sensación de atragantamiento.*
6. *Opresión o malestar torácico.*
7. *Nauseas o malestar torácico.*

²⁷ BARRAGÁN, Silverio, “Trastornos de la Personalidad”, España, 1997, Ed. Grupo Ceac.

8. *Inestabilidad, mareo o desmayo.*
9. *Desrealización (sensación de irrealidad) o despersonalización (estar separado de uno mismo).*
10. *Miedo a perder el control o volverse loco.*
11. *Miedo a morir.*
12. *Parestesia (sensación de entumecimiento u hormigueo).*
13. *Escalofríos o sofocaciones.*

Además de estos criterios, se han observado que también pueden ir acompañadas de: Estreñimiento, diarrea, perdido de apetito, dolor y tensión muscular, síntomas de debilidad, visión borrosa, etc. Además de los criterios científicamente establecidos, tenemos que tomar en cuenta los síntomas particulares de cada individuo en particular: FOBIAS.

Dentro de los trastornos de ansiedad, también encontramos a las fobias, las cuales se caracterizan por presentar estados de angustia, los cuales se presentan antes, al momento, o posteriormente cuando se esta de frente a un estímulo que para el enfermo es percibido como fuente de temor vago y que es sinónimo de desgracias o desastres. El paciente fóbico, sufre de ansiedades muy concretas, además de tener la característica de ser irracionales.

La fobia según el Diccionario de Psicología, de Alberto L. Merani, proviene del griego [phobos = miedo]. Miedo que se da a temores irrazonables, obsesivos y angustiantes, que sobrevienen en circunstancias determinadas, siempre los mismos para cada enfermedad.

3.5.4 Trastorno Pasivo-Agresivo.

El trastorno pasivo-agresivo de la personalidad también denominado negativista se caracteriza por un patrón de actitudes de oposición y resistencia pasiva ante las demandas de una adecuada actuación en situaciones sociales y laborales.

La personalidad pasivo-agresiva expresa continuas quejas sobre su desgracia y de sentirse incomprendido y menospreciado por los demás.

Desprecia y critica de forma poco razonable a las figuras de autoridad con quienes establece relaciones de hostilidad encubierta pero de dependencia.

Muestra envidia y resentimiento hacia el éxito ajeno y recurre a continuos intentos para frustrar los planes de los demás. Es frecuente la búsqueda continua de defectos en aquellas personas de las que dependen.

A menudo la persona oscila entre las amenazas hostiles y el arrepentimiento. Es común que presente rápidas sucesiones de estados de ánimo e inestabilidad emocional. Son irritables y con baja tolerancia a la frustración.

El trastorno pasivo-agresivo de la personalidad aparece a menudo asociado a depresión, abuso de alcohol, y quejas somáticas.

La característica principal de este trastorno de la personalidad consiste en resistirse a los requerimientos externos, que suele ponerse de manifiesto con conductas de oposición u, entre las que se encuentran la posposición de tareas y decisiones, el trabajo mal realizado y el "olvido" de las obligaciones. Por lo general estas personas tienen una historia de habilidades inferiores a las normales a nivel social y laboral.

Aunque estas características pueden observarse en muchas personas en un momento dado, en el TPAP constituyen una pauta de conducta inflexible y habitual que les trae problemas y frustra sus propias metas.

Además, estas personas no son asertivas y temen la confrontación con los demás. Así, cuando alguien les pide que hagan algo que no desean hacer, se sienten molestos por las exigencias externas pero son incapaces de negarse o discutir la exigencia para modificarla y adaptarla a sus gustos, y reaccionan con una provocación pasiva y enfadándose.

A estas personas también les fastidian e irritan las obligaciones en el trabajo o los estudios y perciben a las figuras de autoridad como injustas, dominantes y arbitrarias. En consecuencia, suelen culpar a otros de sus propios problemas sin darse cuenta de que su propia conducta es la que les está creando dificultades.

Además de oponerse a los requerimientos externos, los pasivo-agresivos suelen caracterizarse por su mal humor y pesimismo, pues se centran en los aspectos negativos de todo lo que les ocurre.

¿Cómo se comportan los pasivo-agresivos?

La conducta de oposición o resistencia pasiva que hemos descrito consiste en conductas como posponer tareas una y otra vez, hacer mal las tareas, bajo rendimiento laboral, "olvidar" a propósito ciertas cosas, etc.

La posposición de tareas, tan típica en estas personas, se debe a la idea de que ha de seguir la vía del mínimo esfuerzo, todo tiene que ser fácil y cómodo o de lo contrario es inadmisiblemente horrible.

Como no quiere arriesgarse a provocar consecuencias negativas por enfrentarse de un modo directo a esas situaciones, responde a los requerimientos rebelándose mediante los modos pasivos descritos. Por supuesto, sus conductas agresivo-pasivas, como no cumplir con sus obligaciones, hacerlas mal, etc. les traen consecuencias negativas, como puede ser una bronca de su jefe. Ante esto responde sintiendo ira hacia las figuras de autoridad. Esta ira puede expresarse a veces en estallidos, pero lo más habitual es que se exprese mediante medios pasivos e indirectos de venganza, como el sabotaje.

Por ejemplo, una paciente pasivo-agresiva se olvidó de acudir a una sesión de terapia. El terapeuta la llamó por teléfono para proponer otra cita dos días más tarde. Ella se enfureció por haber perdido la sesión y porque la siguiente no fuera inmediata y le dijo al terapeuta: "Iré si todavía estoy viva", colgando después bruscamente el teléfono.

¿Cómo piensan los pasivo-agresivos?

Nuestro modo de comportarnos está guiado por nuestros pensamientos e interpretaciones de la realidad. Los pensamientos de los pasivo-agresivos reflejan su negativismo y deseo de seguir la vía de la menor dificultad. Piensan que cualquier requerimiento de los demás es exigente e intrusivo, de manera que se resisten automáticamente y por sistema, en vez de detenerse a pensar si desean cumplir el requerimiento o no.

Buscan una interpretación negativa de la mayoría de los acontecimientos, centrándose en lo negativo incluso cuando los hechos sean neutros. En esto se diferencian de los pensamientos negativos de depresión. El deprimido se centra en pensamientos negativos de auto desprecio o

en pensamientos negativos sobre el futuro o el ambiente, mientras que los pasivo-agresivos suponen que los demás no les aprecian o tratan de controlarlos. Se consideran unos incomprendidos.

Suelen insistir en que las cosas tienen que ser de cierto modo (del modo que ellos desean), de manera que no soportan que las cosas sean diferentes a como creen que deberían ser, lo cual da lugar a una baja tolerancia a la frustración.

Piensan que el conflicto abierto con otros es algo horrible y que provocará desaprobación o rechazo, de modo que no se atreven a enfrentarse a los demás y decir lo que piensan cuando están en desacuerdo. Por tanto, por un lado, le disgusta profundamente tener que someterse a las exigencias o demandas de los demás, pero, por otro lado, es incapaz de negarse de un modo directo o de afirmarse a sí mismo. Es decir, no desea el conflicto abierto, pero tampoco cumplir; no quiere seguir las instrucciones, sólo frustrar a los demás de un modo pasivo.

Considera que las reglas o normas son modos que tienen los otros de frustrarle y fastidiarle. No tiene en cuenta el hecho de que también a los otros se les pide que se atengan a las normas; tan solo percibe la situación desde su propio marco de referencia, y considera que se le trata de un modo injusto.

En parte como resultado de sus pobres habilidades laborales y sociales, desarrolla un modo de ver pesimista. Cree que la vida es miserable y se centra en los aspectos negativos de todo a su alrededor. Supone que es una víctima del destino. Incluso cuando le va bien, da por sentado que tendrá que ocurrir algo negativo.

El estado emocional del pasivo-agresivo

Las emociones negativas más habituales en estas personas son la ira y la irritabilidad. Debido a que piensan que se les exige que cumplan normas, obligaciones y exigencias arbitrarias y absurdas que sólo los llevan a estar bajo el dominio y control de los demás, que son unos incomprendidos y que los demás no los aprecian como merecen, no es raro que sientan ira e irritabilidad con frecuencia.

Por otra parte, estas personas no suelen alcanzar sus metas profesionales y personales o sociales. Debido a que no se dan cuenta de cómo su propia conducta les crea problemas, consideran que es el mundo o los demás quienes la causa de su frustración.

La ira e irritabilidad proceden también de la idea de que cualquier requerimiento de los demás es una coacción a su libertad. Al relacionarse con los demás, dan por sentado que los otros desean controlarlos y se oponen insistentemente.

No es raro que el esposo/a de estas personas se queje de que no asume ningún tipo de responsabilidad en el hogar y los superiores se quejan de que posponen la tareas y eluden las normas en el trabajo.

1.5.5 Trastorno de Dependencia.

La principal característica del trastorno de la personalidad por dependencia es la necesidad clara de que se ocupen de uno, lo que ocasiona un comportamiento de adhesión y temores a la separación. Este patrón comienza al principio de la edad adulta y se debe dar en diversos contextos. Estos comportamientos sumisos surgen de la percepción del propio sujeto de no funcionar adecuadamente sin la ayuda de los demás.

Los sujetos con este trastorno tienen a menudo grandes dificultades para tomar decisiones cotidianas, si éstas no se ven apoyadas por los demás (criterio 1). Los sujetos con este trastorno suelen ser pasivos y a permitir que los demás tomen las decisiones por ellos (criterio 2). Esta necesidad de que los demás asuman sus responsabilidades va más allá de lo que podemos denominar apropiado. Este trastorno puede darse también en individuos que tienen alguna enfermedad discapacitante, pero para diagnosticar este trastorno, la dificultad para asumir responsabilidades debe ir más allá de lo que normalmente se asocia a su enfermedad.

Otra de los criterios de este trastorno, es que los sujetos que lo manifiestan tienen dificultades para expresar el desacuerdo con los demás, debido a que tienen miedo a perder su apoyo (criterio 3). A estos sujetos les es difícil iniciar proyectos o hacer las cosas independientemente (criterio 4). Creen que necesitan ayuda para comenzar y seguir con la tarea. Están convencidos de que necesitan ayuda de los demás; sin embargo, si se les da seguridad pueden funcionar adecuadamente. Tienen miedo de valerse por ellos mismos o hacerse más competentes por miedo a que los demás les abandonen. Ocurre también que como confían en los demás para valerse en la vida, frecuentemente no aprenden las habilidades necesarias, lo que les hace, además más dependientes aún.

Pueden llegar, incluso a presentarse voluntarios para tareas desagradables, si estos comportamientos les proporcionan los cuidados que necesitan (criterio 5), de lo que se desprende que están dispuestos a someterse a lo que los demás quieran de ellos. Esta necesidad de vínculo suele ocasionar relaciones desequilibradas. Los sujetos con trastorno de la personalidad por dependencia suelen sentirse incómodos cuando se encuentran solos, debido a sus temores, desproporcionados, de ser incapaces de cuidar de ellos mismos (criterio 6).

Cuando se termina una relación importante, estos sujetos buscan otra relación que les proporcione el cuidado y el apoyo que necesitan (criterio 7). Además los sujetos dentro del trastorno de la personalidad dependiente, están inmensamente preocupados por el miedo a que los abandonen y por lo tanto tienen que cuidar de ellos mismos (criterio 8); pero hay que tener en cuenta, que para que estos temores sean indicativos de trastorno, deben ser excesivos y no realistas.

SÍNTOMAS Y TRASTORNOS ASOCIADOS

Una característica primordial de este trastorno, es que estos sujetos son pesimistas e inseguros, además de tender a minimizar sus capacidades. Todos tienden a buscar la sobreprotección y a ser dominados por los demás.

Como podría intuirse, sus relaciones sociales tienden a limitarse a pocas personas y además de las que el sujeto depende. Suele haber un gran riesgo de comorbilidad con trastornos del estado de ánimo, trastornos de ansiedad y trastornos adaptativos. Además este trastorno se asocia también a otros trastornos de la personalidad, como son el trastorno límite de la personalidad, el trastorno por evitación y el trastorno histriónico.

Es común también, que los sujetos que hayan experimentado una enfermedad médica crónica o un trastorno de ansiedad por separación en la infancia o la adolescencia, tiendan a desarrollar este trastorno. Tanto la edad, como los factores culturales han de ser tenidos en cuenta a la hora de diagnosticar este trastorno, ya que por ejemplo, en algunas sociedades, es común poner énfasis en la pasividad o el trato cortés y respetuoso, lo que puede ser malinterpretado como rasgos del trastorno de la personalidad por dependencia. Al igual ocurre

con la característica sexo, ya que el trastorno tiende a manifestarse de distinta manera dependiendo de si se es hombre o se es mujer.

Ocurre que este trastorno, en la población clínica, se puede ver con más frecuencia en las mujeres; sin embargo, distintos estudios corroboran unas tasas de prevalencia similares para ambos sexos. Se observa, en población clínica, que este trastorno tiene una de las mayores frecuencias encontradas dentro de los trastornos de la personalidad.

3.5.6 Trastorno Narcisista.

Las personalidades narcisistas tienen un concepto grandioso de su singularidad y habilidades. Se enfrascan en fantasías de grandes triunfos, y buscan a toda costa la admiración y atención de los demás. Sería poco decir que se sienten el centro del universo, sus relaciones interpersonales se ven afectadas por su falta de empatía, sus sentimientos de envidia, temperamento explosivo, abuso de los demás, y sentimientos de que lo merecen todo, y esperan que los demás les hagan favores especiales y totalmente desinteresados.

Si es de personalidad narcisista, posee un sentido demasiado exagerado de su importancia, fantasea que realiza hazañas, requiere atención constante y suele explotar a los demás.

Kernberg (1970) describió la grandiosidad y conducta egocéntrica de los narcisistas, como una defensa en contra del rencor que sienten hacia sus padres, quienes les parecen fríos e indiferentes. Kohut (1966) propuso que este tipo de personalidad surge como una manera de afrontar supuestas deficiencias en uno mismo que generan resentimiento, ya que los padres no brindan apoyo y empatía. El niño que recibe estos últimos, aprende a manejar sus deficiencias de manera más adaptativa.

3.5.7 Esquizofrenia.

La esquizofrenia es un grupo de trastornos psicóticos que se caracterizan por perturbaciones marcadas de pensamiento, emoción y conducta tales como pensamiento desordenado donde no se relaciona con lógica las ideas; incapacidades de percepción y atención; perturbaciones extravagantes en la actividad motora; y afectividad aplanada o inapropiada. Ocasiona que el paciente se aleje de la gente y la realidad, para entrar con frecuencia en un mundo de fantasías delirantes y alucinantes.

La esquizofrenia que anteriormente se le denominaba demencia precoz, se le adjudicaba este nombre, por que esta afecta principalmente a personas jóvenes de entre 15 y 35 años.

Uno de los puntos más importantes es que a ciencia cierta, se desconocen las causas que provocan la esquizofrenia, pero esta bien comprobado que cuenta con un alto grado de influencia genética, aunque muchos especialistas no descartan el factor social tanto como familiar del paciente.

El estado esquizofrénico puede ser pasajero, aunque también suelen ser repetitivo en momentos inesperados (esquizofrenia reactiva), pero también pueden transformarse en un estado crónico para el paciente.

En general se conocen cuatro formas de esquizofrenia:

1. Esquizofrenia Simple.- Forma menos acentuada de la enfermedad la cual se caracteriza por un marcado desinterés del sujeto por los quehaceres diarios. La pasividad, la falta de iniciativa y la falta de logros o metas, son su marca principal. El enfermo se va introduciendo a sí mismo (autismo) y es cuando adopta comportamientos extravagantes. En esta categoría no se presentan delirios ni alucinaciones.

2. Hebefrenia: El síntoma principal de la esquizofrenia, hebefrenica, es la simpleza. Estos sujetos dan la impresión de ser como unos niños, o personas inmaduras. Presentan una gran cantidad de hechos que se relacionan con pensamientos extravagantes y peculiares. Ríen con facilidad, pero muestran modos y gestos simplistas y además responden inapropiada mente en el área emocional. Otra característica, es que generalmente presentan un habla desordenada en donde articulan palabras sin ningún sentido, sin coherencia, y sin conexión lógica.

3. Esquizo catatónica.- En esta forma de esquizofrenia, los trastornos psicomotores son muy importantes. Se alternan fases de gran actividad (agitación catatónica), realizando retos impulsivos, agresivos o no agresivos, con fases de estupor (estupor catatónico). Generalmente el enfermo, pasa extremosamente de un estado de inhibición motora a otros de excitación motora. Cuando se encuentran en la fase de estupor, pueden permanecer casi inmóviles y parecer indiferentes a su medio ambiente. Estos pacientes pueden ser capaces de mantener su cuerpo en posiciones o posturas extrañas, como por ejemplo, pueden parecer que están sentados por horas en una silla inexistente, entre otras.

Estos enfermos presentan unos estados de conducta motora estereotipada como:

a) La Ecoparaxia.- repetición compulsiva de lo que hace alguien al que el enfermo esta observando.

b) La Ecolalia.- repetición compulsiva de lo que dice una persona a la que el paciente tiene a la vista.

c) La Flexibilidad Cérea.- mantener el cuerpo en determinada postura como lo mencionamos anteriormente.

En general estos comportamientos, están asociados con alucinaciones y delirios. Estas alteraciones se presentan rápidamente en comparación con las otras esquizofrenias, y su pronóstico también es más favorable que las otras.

4. Esquizofrenia Paranoide.- Se caracteriza por la predominancia de delirios y alucinaciones. Los delirios más conocidos, son los de grandeza. En donde el enfermo se cree especial, famoso, o súper dotado, estas ideas pueden ir acompañadas de alucinaciones auditivas, por lo que los pacientes refieren que su conducta esta controlada por voces, las cuales les pueden hacer creer que ellos son enviados de Dios, profetas, Mesías, etc.

El otro delirio más conocido, es el de persecución, en donde el enfermo tiene creencia de que existe un complot para asesinarlo. Él cree que familiares, amigos y hasta desconocidos, lo siguen día y noche, escuchan sus llamadas, los acosan, etc. Es su característica particular.

3.5.8 Paranoia.

Su síntoma principal son las ideas delirantes (creencia falsa, firmemente asentada, y resistente por ello a la crítica) y las más típicas son las de persecución (se considera víctima de una conspiración), las de grandeza (el sujeto se cree de ascendencia noble, principesca, santa, genial e incluso divina) o las celotípicas (celos desmedidos). En cualquier caso, la personalidad paranoide es defensiva, rígida, desconfiada y egocéntrica, por lo que tiende a aislarse y puede llegar a ser violentamente antisocial. Este trastorno normalmente suele iniciarse en la mitad o al final de la vida, destruyendo las relaciones sociales, sobre todo las de pareja.

La personalidad paranoide duda de la gente; piensa que los demás están en contra de ella, por lo que se vuelve demasiado reservada, y constantemente busca indicios de engaño y abuso. Estos individuos son sumamente celosos, y tienden a culpar a los demás incluso cuando la falla ha sido de ellos. Son en extremo celosos y pueden dudar injustificadamente de la fidelidad de su cónyuge o amante. Las personalidades paranoides también dudan sin razón alguna de la lealtad o confianza de otros.

Su síntoma principal son las ideas delirantes (creencia falsa, firmemente asentada, y resistente por ello a la crítica) y las más típicas son las de persecución (se considera víctima de una conspiración), las de grandeza (el sujeto se cree de ascendencia noble, principesca, santa, genial e incluso divina) o las celotípicas (celos desmedidos). En cualquier caso, la personalidad paranoide es defensiva, rígida, desconfiada y egocéntrica, por lo que tiende a aislarse y puede llegar a ser violentamente antisocial. Este trastorno normalmente suele iniciarse en la mitad o al final de la vida, destruyendo las relaciones sociales, sobre todo las de pareja.

3.5.9 Neurosis.

Neurosis, también llamada psiconeurosis, es un término que describe una variedad de trastornos psicológicos que originalmente parecieron tener su origen en algún problema neurológico, pero a los que hoy se atribuye un origen psíquico, emocional o psicosocial. Una de sus características es la ansiedad, personalmente dolorosa y origen de un comportamiento inadecuado.

Es una enfermedad emocional cuyos síntomas son la ANSIEDAD y la ANGUSTIA (NERVIOSISMO). Otros síntomas frecuentes son la fatiga, el miedo, la depresión, el insomnio, la irritabilidad, los dolores de cabeza frecuentes y las preocupaciones, también conocidas como obsesiones o disturbios.²⁸

En el **DSM-II** (Actual Manual Diagnóstico y Estadístico de la Asociación Norteamericana de Psiquiatría, 2da. Edición.), variaba ampliamente la conducta producida por las formas de neurosis: el miedo y la evitación de la fobia, la necesidad irrefrenable de ejecutar ciertos actos una y otra vez propia de la compulsividad, las parálisis y otros síntomas “neurológicos” de la histeria de conversión. ¿Cómo se podría agrupar alteraciones tan diversas en una sola categoría? Aunque difieran los síntomas observados, se supuso que todos los estados neuróticos, según la teoría psicoanalítica de las neurosis, reflejaban un problema profundo con ansiedad reprimida.

El individuo con trastorno por ansiedad generalizada (GAD) experimenta ansiedad de manera persistente. Un rasgo característico de este padecimiento es una preocupación crónica e incontrolable por todo. El individuo puede experimentar terror crónico en relación con algún

²⁸ www.nam.com.mx . Neuróticos Ayuda Mutua.

accidente posible que puede ocurrirle a un pequeño. Tan persistente es esta aflicción, que en ocasiones se les conoce como ansiedad “difusa”. Abundan los malestares somáticos (sudoración, rubor, latidos acelerados del corazón, malestar estomacal, diarrea micción frecuente, manos frías y húmedas, boca seca, nudo en la garganta y falta de aire), y reflejan la hiperactividad del sistema nervioso autónomo. La velocidad del pulso y de la respiración pueden ser muy elevadas.

La persona a veces reporta molestias de la musculatura esquelética: tensión y dolores musculares, en especial del cuello y los hombros; parpadeo y otras contracciones nerviosas; temblores, cansancio frecuente e incapacidad de relajarse. Se sobresalta con facilidad, da golpecitos con los dedos, está inquieta y suspira con frecuencia. En cuanto a su estado mental, el individuo suele ser aprensivo; a menudo se imagina y preocupa por desastres inminentes, tales como perder el control, tener un ataque cardíaco o morir.

Son comunes la impaciencia, irritabilidad, insomnio e incapacidad de concentrarse, ya que “tiene los nervios de punta”.

3.5.10 Depresión.

La depresión es un estado emocional que se caracteriza por tristeza y aprensión, sentimientos de desesperanza y culpa, aislamiento, falta de sueño, de apetito y de deseo sexual o falta de interés o disfrute de las actividades usuales. La presente exposición sobre dicho trastorno se relaciona con individuos para quienes esta alteración afectiva es su problema *primario*.²⁹

Para las personas deprimidas, prestar atención constituya un gran esfuerzo. No entienden lo que leen ni lo que les dice la gente. También tienen dificultades para entablar una conversación, y muchas prefieren sentarse a solas y permanecer calladas. Hablan lentamente, hacen pausas prolongadas, utilizan pocas palabras y su voz es baja y monótona. Otras se sienten tan agitadas que no pueden quedarse sentadas. Caminan de un lado a otro, se retuercen las manos y siempre están gimiendo o quejándose. Al enfrentar un problema, no se les ocurren soluciones.

Cada momento se les hace muy pesado, y su mente está llena de auto recriminaciones. Las personas deprimidas también pueden llegar a olvidarse de su higiene y apariencia personal, y se quejan de manera hipocondríaca de malestares y dolores que aparentemente carecen de origen físico. Se sienten desanimadas, totalmente pérdidas y sin iniciativa; gran parte del tiempo experimentan aprensión, ansiedad y decaimiento.

Los síntomas y signos de la depresión varían en cierto grado a lo largo de la vida. La depresión en los niños a veces da lugar a que sean excesivamente activos y agresivos; en los adolescentes, en ocasiones se manifiesta como negativismo, conducta antisocial y sentimientos de incompreensión; en la edad avanzada, suele caracterizarse por falta de concentración y pérdida de la memoria. Por otra parte, es raro que un solo individuo presente todos los síntomas de la depresión; de ahí que el diagnóstico sólo requiere que la persona muestre algunos de ellos, en particular un estado de ánimo de tristeza profunda que no guarda proporción con sus problemas, y una pérdida de interés y gusto por las actividades que anteriormente le agradaban.

Afortunadamente, la depresión, aunque es recurrente, tiende a disiparse con el tiempo. Sin embargo, un episodio no tratado promedio puede extenderse hasta por seis a ocho meses, o

²⁹ DAVISON, Gerald C., “Psicología de la Conducta Anormal”, México, 2004, Limusa Wiley, 2ª. Ed., pp.272.

quizás hasta más. Si la depresión se torna crónica, el paciente no siempre es capaz de regresar a un nivel anterior de funcionamiento entre uno y otro acceso de la misma.

Los signos y síntomas más comunes de la depresión son los siguientes. El diagnóstico formal del DSM-IV de episodio depresivo mayor requiere la presencia de cinco de estos síntomas por al menos dos semanas. El estado de ánimo deprimido o la pérdida de interés y placer deben ser uno de los cinco síntomas.

1. Estado de ánimo triste y decaído.
2. Pérdida de interés y placer en las actividades normales.
3. Dificultades para dormir (insomnio); problemas para conciliar el sueño, o no poder quedarse dormido otra vez después de despertarse a la mitad de la noche, y despertar demasiado temprano. En algunos pacientes deprimidos, deseo de dormir muchas horas.
4. Cambio en el nivel de las actividades; la persona se torna letárgica (retraso psicomotor) o agitada.
5. Falta de apetito y pérdida de peso, o hambre acentuada y aumento de peso.
6. Pérdida de energía, gran fatiga.
7. Auto concepto negativo; reproches dirigidos a uno mismo y sentimientos de culpa. Sentimientos de carecer de valor.
8. Dificultades para concentrarse, aparentes o reales; se piensa con lentitud e indecisión.
9. Ideas recurrentes de muerte o suicidio.

La depresión es uno de los trastornos más comunes con los que se encuentran los profesionales de la salud mental. Datos surgidos del National Institute of Mental Health (NIMH) con sede en Estados Unidos, indican que: Más de 19 millones de adultos en Estados Unidos han padecido de algún tipo de depresión al año y esta ha sido registrada oficialmente. La depresión incrementa el riesgo de ataques cardíacos y frecuentemente complica la diabetes, ataques con parálisis y el cáncer. La depresión es la primera causa de incapacidad en ese país. El gasto asociado a la enfermedad es de más de 30 millones de dólares por año (NIMH 1999).

Estimaciones futuras apuntan a que en el año 2010, la depresión pasara a ocupar el segundo lugar entre las enfermedades más costosas en el ámbito mundial, mientras que en 1990 ocupaba el cuarto lugar del mundo. Estos reportes indican que la depresión se esta esparciendo mundialmente y además se ha vuelto costosa y desgastante. No existe una estadística que pueda reflejar el dolor y el sufrimiento de cada uno de los pacientes que sufren con este trastorno. Por desgracia tenemos que admitir, que la mayoría de las personas que padecen depresión, no buscan ayuda profesional.

Los trastornos depresivos se caracterizan por que el paciente manifiesta un estado de ánimo con emociones negativas, aunado a una actividad física reducida. El sujeto da la impresión de estar siempre triste, lleno de ansiedad, desanimado y además manifiesta poco interés de lo que pasa en su entorno. Su discurso es lento, parco y sus movimientos físicos suelen ser limitados. La pérdida de apetito y la pérdida de interés por cosas que anteriormente disfrutaba, son síntomas característicos de este trastorno, pero también suele acompañarlos sentimientos de culpabilidad exageradas. La enfermedad en su etapa más grave puede hacer que el sujeto intente hasta privarse de la vida, en cuyo caso y de manera precautoria se puede internar al enfermo en un centro psiquiátrico.

1.5.11 Regresión Infantil.

Regresión se refiere al mecanismo de defensa que implica el retroceso hacia modos de funcionamiento primarios en el desarrollo psíquico del individuo. Comúnmente significa el retorno a modos de conducta y satisfacciones infantiles.

La regresión es la adopción de actitudes que pertenecen a un estado de menor maduración en el individuo. Este proceso se activa, por lo general, a causa de tensiones o conflictos no resueltos, aunque es más frecuente ante situaciones de frustración que el individuo no es capaz de controlar.

Conductas regresivas son la enuresis o la reaparición del lenguaje del bebé, regresiones que se dan en el niño y que coinciden ante situaciones como el divorcio de los padres, el nacimiento de un hermano/a o la incorporación a la guardería o escuela. En el adulto actúa el mismo mecanismo y la respuesta es la huida de la realidad; por ejemplo, ante situaciones de extremo rigor: el caso de un hombre encarcelado que se transforma en lactante con enuresis y encopresis (incontinencia de materia fecal), o el de algunos prisioneros de los campos de concentración, que adoptaban actitudes infantiles al enfadarse y contentarse rápidamente.

Podríamos llegar a pensar que sería algo extraño que se pudiera dar un caso de conducta anormal en una organización, ya que como sabemos durante el proceso de selección y reclutamiento, el individuo pasa por una serie de evaluaciones y exámenes que ayudan a identificar tanto sus habilidades y conocimientos, como su estado de salud y personalidad, y de habersele encontrado con un problema de este tipo no hubiera sido aceptado.

Pero existen muchos casos donde este tipo de problemas se desencadenan estando dentro de la organización, y que se deben a diversos factores, por lo tanto una situación de esa índole tendría que manejarse de acuerdo a la gravedad que presente, ya que existen algunos padecimientos de este tipo que si se les realiza un diagnóstico temprano pueden sobrellevarse e incluso curarse con tratamientos médicos y psicológicos y no llegan a afectar tanto al propio paciente y al medio que lo rodea, pero por otro lado hay otros padecimientos que sí ponen en riesgo tanto la productividad de la empresa, a la misma persona que lo padece y a quienes lo rodean.

Es por ello que considero pertinente que siempre se esté verificando la conducta de los trabajadores y como influye el entorno en su comportamiento, así como también como influye su comportamiento en las personas que están a su alrededor; para saber de que manera está beneficiando o perjudicando sobre el desempeño de los trabajadores y del enfermo, así como en sus relaciones interpersonales.

Si la conducta de determinada persona está poniendo en riesgo la productividad y el desempeño de la organización, porque también está afectando a los que lo rodean y con ello disminuye su rendimiento, lo más conveniente sería primero, investigar el porqué de su comportamiento, qué razones lo llevan a comportarse de esa manera, después de acuerdo a eso se le podría canalizar a la clínica correspondiente para que se le den los tratamientos médicos y psicológicos que requiera, así como también incorporársele a actividades deportivas y recreativas, y mientras no perjudique gravemente a la organización podrá mantenerse dentro de la misma, pero si por el contrario su situación es más grave y ni con tratamientos responde a un cambio, y se vuelve incapacitante y poniendo en riesgo la integridad y productividad de la empresa, lo necesario será la liquidación o despido.

1.6 Teoría Constructivista.

La teoría constructivista parte del presupuesto: “**el conocimiento no se descubre, se construye**”. El Constructivismo describe cómo sucede el aprendizaje, sin importar si el que aprende utiliza sus experiencias para entender. Se denomina **Constructivismo** a una corriente que afirma que el conocimiento de todas las cosas es un proceso mental del individuo, que se desarrolla de manera interna conforme el individuo obtiene información e interactúa con su entorno.³⁰

El constructivismo término utilizado por Piaget significa que el sujeto, mediante su actividad (tanto física como mental) va avanzando en el progreso intelectual en el aprendizaje; pues el conocimiento para el autor no está en los objetos ni previamente en nosotros es el resultado de un proceso de construcción en el que participa de forma activa la persona. En esta teoría se hace más importancia al proceso interno de razonar que a la manipulación externa en la construcción del conocimiento; aunque se reconoce la mutua influencia que existe entre la experiencia de los sentidos y de la razón. Es decir la niña o el niño van construyendo su propio **conocimiento**.³¹

El constructivismo es un enfoque que sostiene que el individuo -tanto en los aspectos cognoscitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos- no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. El conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que ya posee, con lo que ya construyó en su relación con el medio que la rodea.

Básicamente puede decirse que el constructivismo es el modelo que mantiene que una persona, tanto en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos dos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

Esta construcción que se realiza todos los días y en casi todos los contextos de la vida, depende sobre todo de dos aspectos:

- 1.- De la representación inicial que se tiene de la nueva información y,
- 2.- De la actividad externa o interna que se desarrolla al respecto.

En definitiva, todo aprendizaje constructivo supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que conlleva a la adquisición de un conocimiento nuevo. Pero en este proceso no es solo el nuevo conocimiento que se ha adquirido, sino, sobre todo la posibilidad de construirlo y adquirir una nueva competencia que le permitirá generalizar, es decir, aplicar lo ya conocido a una situación nueva.

³⁰ DELVAL, J. “Crecer y pensar. La construcción del conocimiento en la escuela”, Barcelona/México, 1999. Editorial Paidós, pp.25.

³¹ BERNSTEIN, Douglas A. y NIETZEEL, Michael T. “Introducción a la Psicología”.

El **Modelo Constructivista** está centrado en la persona, en sus experiencias previas de las que realiza nuevas construcciones mentales, considera que la construcción se produce:

- a. Cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento (**Piaget**)
- b. Cuando esto lo realiza en interacción con otros (**Vigotsky**)
- c. Cuando es significativo para el sujeto (**Ausubel**)

Una estrategia adecuada para llevar a la práctica este modelo es "**El método de proyectos**", ya que permite interactuar en situaciones concretas y significativas y estimula el "saber", el "saber hacer" y el "saber ser", es decir, lo conceptual, lo procedimental y lo actitudinal.

En este Modelo el rol del docente cambia. Es moderador, coordinador, facilitador, mediador y también un participante más. El constructivismo supone también un clima afectivo, armónico, de mutua confianza, ayudando a que los alumnos y alumnas se vinculen positivamente con el conocimiento y por sobre todo con su proceso de adquisición.

3.6.1 Tipos de constructivismo.

Hasta ahora hemos realizado una breve presentación del constructivismo, el cual no está exento de críticas y de aspectos que pueden y deben matizarse. De hecho, la investigación psicológica y educativa sigue trabajando activamente sobre dichas posiciones y son numerosas las cuestiones que quedan por precisar y reelaborar.

Por el momento, José A. Castorina, psicólogo argentino, plantea que existen tres tipos de constructivismo: el de Piaget – un tanto renovado a la luz de nuevas investigaciones-, el radical – cuyo exponente más destacado resulta ser Von Glaserfeld- y el social – de Gergen, Edwards y otros-. Si bien hay entre ellos diferencias bien marcadas, a todos los une la idea central de que hay que acabar con el dualismo- escisión- en psicología. El rechazo a la idea de que haya un sujeto que aprende separado del objeto de conocimiento.

El constructivismo de Piaget

Piaget intentaba indagar acerca de los procesos de producción del conocimiento, y por ello comenzó estudiando este proceso en los niños, pues consideraba que ese era el punto de partida de la producción del conocimiento humano.

De acuerdo con sus investigaciones, Piaget pudo concluir que:

1. el conocimiento – o la formación del conocimiento – tiene cierta continuidad con el mundo biológico, es decir, la construcción de ideas y el mundo externo están en interacción.
2. el conocimiento surge en un proceso de organización entre las relaciones de la interacción: sujeto – objeto de conocimiento.
3. esa interacción se basa en la acción transformadora sobre la realidad, realidad entendida como lo que el niño ve y percibe – no es una realidad social a la que se refiere Piaget , como lo haría Vigotsky, más bien sería una mirada kantiana: "el conocimiento es lo que el sujeto trascendental construye"- .
4. el conocimiento no procede, en su desarrollo, de manera lineal; sino por reestructuraciones. No está preformado, ni es un simple agregado de elementos.
5. este proceso de equilibración vale para todo tipo de conocimiento. La dinámica general es: conocimiento – conflicto- reorganización/ equilibrio.
6. todo conocimiento se desarrolla en un contexto social (siempre desde una mirada *piagetiana* y no, *vigotskiana*) y ello, a la vez que permite, limita el conocimiento.

El constructivismo radical:

Esta concepción del constructivismo, ha influido fuertemente sobre la enseñanza de las ciencias. La premisa fundamental de Von Glaserfeld, es que sólo construimos nuestra propia obra. No conocemos al mundo, sino lo que hacemos y construimos en el mundo. "Si un pensador no se pronuncia sobre el mundo real, no es constructivista"- explica Castorina-

Nos acercamos al mundo, porque no lo construimos. El pensamiento no es la representación de la realidad, se construye de acuerdo al campo de la experiencia real personal, no la del mundo. "Ser, es ser percibido", yo sé lo que construyo, conozco lo que mi abstracción, mis posibilidades de experiencia y mi capacidad de inferencia me permiten.

Que yo conozca de la realidad no significa que yo conozca "la realidad". Por eso mismo, nos dice Von Glaserfeld, si uno se posiciona como constructivista, no puede de ningún modo, ser realista (este ser realista que él define y plantea). "Nosotros no tenemos manera de conocer el mundo", salvo aquello que desde el campo de la experiencia personal podemos construir.

En ese campo experiencial, yo construyo al otro (ser social). Para nuestro autor en cuestión, no hay un saber objetivo, sino compatibilidades conceptuales. Las palabras no transmiten ideas ni conocimiento, sino que pueden ser compatibles con lo que el que escucha tiene. Y llega, entonces, a estas conclusiones generales acerca del conocimiento:

1. El conocimiento no es pasivo.
2. No se transmiten significados.
3. Es construido por el sujeto cognoscente.
4. Es adaptativo, tiende al ajuste.
5. Sirve para organizar el mundo experiencial, no para el descubrimiento de una realidad ontológica.

Podríamos decir, respecto a esto, que Von Glaserfeld, se contradice en su postura al afirmar que el conocimiento es subjetivo, cuando pretende - epistemológica mente- afirmar estos conceptos como objetivos y reales, y no como un constructo humano.

Una consecuencia importante se nos presenta al analizar su influencia en la enseñanza, puesto que rechaza la idea de transmisión social del saber científico y transforma a la enseñanza de la ciencia en un objetivo puramente instrumentalista, poco motivador y alejado – por ser sólo modelos observables de los fenómenos científicos- del mundo en el que viven los alumnos.

El constructivismo social de Gergen:

Es la corriente en boga. Aquí la construcción es "social", el saber se produce en los diálogos, lo discursivo que se da en la sociedad. El conocimiento sería algo así como una producción semántica. La ciencia es "un modo de hablar" y hacer viables las experiencias en el mundo discursivo.

Es una postura relativista, dado que considera que lo que se construye social y discursivamente, es la verdad, en tanto y en cuanto ese discurso social permanezca. Luego, si ese discurso social compartido cambia, cae la viabilidad (como supuesto de verdad) del concepto o conocimiento.

Son algo así como convenciones sociales, el que un grupo impone a otro hace que la teoría se sostenga. El conocimiento es un constructor, la viabilidad de ese conocimiento se construye socialmente en acuerdo o, convenciones, discursivas.

3.6.2 El aprendizaje según el constructivismo.

El Constructivismo ve el aprendizaje como un proceso en el cual el estudiante construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimientos presentes y pasados. En otras palabras, "el aprendizaje se forma construyendo nuestros propios conocimientos desde nuestras propias experiencias". Aprender es, por lo tanto, un esfuerzo muy personal por el que los conceptos interiorizados, las reglas y los principios generales puedan consecuentemente ser aplicados en un contexto de mundo real y práctico. De acuerdo con Jerome Bruner y otros constructivistas, el profesor actúa como facilitador que anima a los estudiantes a descubrir principios por sí mismo y a construir el conocimiento trabajando en la resolución de problemas reales o simulaciones, normalmente en colaboración con otros alumnos. Esta colaboración también se conoce como proceso social de construcción del conocimiento. Algunos de los beneficios de este proceso social son:

- Los estudiantes pueden trabajar para clarificar y para ordenar sus ideas y también pueden contar sus conclusiones a otros estudiantes.
- Eso les da oportunidades de elaborar lo que aprendieron.³²

Los teóricos cognitivos como Jean Piaget y David Ausubel, entre otros, plantearon que aprender era la consecuencia de desequilibrios en la comprensión de un estudiante y que el ambiente tenía una importancia fundamental en este proceso.

El aprendizaje según el constructivismo consta de once principios coincidentes en varias de las teorías del aprendizaje, los cuales se mencionan a continuación:

- 1) Las aptitudes de quien aprende son importantes. Las personas más inteligentes pueden aprender cosas que las menos inteligentes no pueden aprender.
- 2) La motivación incide en el aprendizaje. A mayor motivación mayor posibilidad de aprendizaje, sea esta general, deseo de aprender o necesidad de realización, como específica, lograr una recompensa o evitar un castigo o sanción determinada.
- 3) La excesiva motivación puede provocar estados de ansiedad que resulten negativos para lograr aprendizajes positivos.
- 4) El aprendizaje bajo control de la recompensa es preferible al aprendizaje bajo control del castigo.
- 5) El aprendizaje bajo motivación intrínseca es preferible al aprendizaje bajo motivación extrínseca.
- 6) Se tolera mejor el fracaso cuando hay una reserva de éxitos que compensen el fracaso experimentado.
- 7) El establecimiento de metas realistas favorecen el aprendizaje al retroalimentar el esfuerzo.
- 8) La participación activa de quien aprende es preferible a la recepción pasiva.
- 9) Tener información acerca de una acción positiva, de las propias equivocaciones y de resultados que han resultado exitosos, favorece el aprendizaje.
- 10) La aplicación de conocimientos y la transferencia de estructuras a nuevas situaciones se da con más efectividad cuando se pueden encontrar operatividad y efectividad para sí mismo y para los demás en variedad de posibilidades reales.
- 11) Los recuerdos espaciados o distribuidos son ventajosos en la fijación del material aprendido para ser retenido largo tiempo.

Por otra parte, un aprendizaje será constructivo cuando todos aprendan de todos en un proceso activo para resolver situaciones problemáticas con problemas reales para lo que se confrontan

³² ORMROD, J.E., "Educational Psychology: Developing Learners", Fourth edition. 2003, pp.227 y 232.

hipótesis en una actitud dialógica. El clima deberá ser de libertad y participación para favorecer la creatividad y capitalizar los errores.³³

El proceso de aprendizaje constructivo puede considerarse en diez pasos básicos:

1. Motivación.
2. Percepción de la situación.
3. Participación activa.
4. Asimilación.
5. Elaboración de hipótesis.
6. Verificación de hipótesis.
7. Organización del nuevo esquema (ACOMODACIÓN).
8. Ejercitación-comprobación.
9. Fijación estructural.
10. Aplicación o transferencia (ADAPTACIÓN).

3.6.3 Desarrollo cognitivo.

Profesor, Psicólogo suizo especialista en el desarrollo humano, que se interesó en el crecimiento de las capacidades cognitivas humanas. Comenzó a trabajar en los laboratorios de **Alfred Binet**. Allí se crearon las modernas pruebas de inteligencia; Piaget comenzó a explorar la forma en que los niños crecen y desarrollan sus habilidades de pensamiento. Estaba interesado en la forma en que los niños llegan a conclusiones que en el hecho de sí sus respuestas eran correctas. Interrogaba a los niños para encontrar la lógica detrás de sus respuestas.

Según Piaget la inteligencia tiene dos atributos principales la **Organización** y la **Adaptación**.

La Organización consiste en las estructuras o etapas de conocimientos los cuales conducen a conductas diferentes en situaciones específicas. Ejemplo:

- El niño en la primera etapa de su desarrollo tiene esquemas elementales de conductas concretas y observables que son de tipo sensomotor (mover). El niño de edad escolar tiene otros esquemas cognoscitivos más abstractos que se denominan operaciones, es decir es la capacidad del niño de realizar mentalmente lo que antes hacía su cuerpo.

La Adaptación según Piaget los niños se adaptan de dos maneras por **Asimilación** y **Acomodación**. La asimilación es la adquisición de la nueva información y la acomodación es como se ajusta la nueva información. Ejemplo:

- Los niños ven un perro por primera vez (Asimilación); aprender que son mascotas seguras y otras no (Acomodación).

El desarrollo intelectual es un proceso continuo, para facilitar su descripción y análisis se divide en cuatro etapas que son:

ETAPA SENSOMOTORA.

³³ **PÉREZ**, Álvarez Sergio, “Psicología Didáctica del Aprendizaje Constructivo”, Ediciones Braga, Buenos Aires, 1992, pp.50.

Características Periodo de tiempo (0-2 años).

En esta etapa la conducta del niño es esencialmente motora. No hay representaciones internas de los acontecimientos externos ni piensa mediante conceptos.

ETAPA PREOPERACIONAL.

Según Piaget consideró esta etapa como la del pensamiento. Se desarrolla esta etapa desde los 2 años a los 7 años; así también gradualmente el lenguaje se gradúa la capacidad de pensar en forma simbólica.

Manipula los símbolos u objetos que representan el mundo; no son capaces de resolver operaciones mentales. Combinan palabras formando oraciones corta a los 3 años, manipula objetos a ciegas y luego puede identificarlos.

Se considera esta etapa preoperacional como buena los juegos mentales, pues ayudan a la agilidad de captación mental y a desarrollar el lenguaje.

ETAPA DE LAS OPERACIONES CONCRETAS.

Se inicia de los 7 a los 11 años, en esta etapa aún no han desarrollado los esquemas mentales necesarios para ellos.

Algunas características que presentan los niños en esta etapa son que los procesos de razonamientos del niño se vuelven lógico. A esta edad desarrolla lo que Piaget llama Operaciones Lógicas.

Piaget afirma que una operación intelectual lógica es un sistema de acciones internalizadas y reversibles. El niño desarrolla procesos de pensamientos lógicos a diferencia de un niño de la etapa preoperativa, estos pensamientos lógicos puede aplicarse a problemas concretos o reales. El niño a esta etapa no tiene dificultad para resolver problemas de conservación y proporcionar el razonamiento concreto de sus respuestas.

ETAPA LÓGICA FORMAL.

Esta etapa va desde los 12 a los 16 años de edad en el adolescente. Aquí el razonamiento lógico no se limita a los datos de las experiencias concretas reales, sino que tiene una amplitud de operaciones formales que permiten la proyección del pensamiento mediante experiencias vividas anteriormente y que son aplicables en el momento.

En esta etapa el adolescente tiene un pensamiento más avanzado sobre el conocimiento concreto observado. También se emplea el razonamiento lógico inductivo y el deductivo para construir y comprobar teorías.

3.7 Proceso significativo.

También llamado aprendizaje significativo, el cual se refiere a los contenidos relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún

aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición.³⁴

Esto quiere decir que en el proceso educativo, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender. Este proceso tiene lugar si el educando tiene en su estructura cognitiva conceptos, estos son: ideas, proposiciones, estables y definidos, con los cuales la nueva información puede interactuar.

El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información “se conecta” con un concepto relevante pre existente en la estructura cognitiva, esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de “anclaje” a las primeras.

Como se explicó anteriormente es significativo para el estudiante o aprendiz cuando adquiere un significado para él, a partir de la relación que establece entre el conocimiento nuevo que está adquiriendo y las estructuras cognitivas que él ya ha desarrollado. En el aprendizaje significativo hay una interacción entre el nuevo conocimiento y el ya existente, en la cual ambos se modifican.

En la medida en que el conocimiento sirve de base para la atribución de significados a la nueva información, él también se modifica, o sea, los conceptos van adquiriendo nuevos significados, tornándose más diferenciados, más estables.

La estructura cognitiva está constantemente reestructurándose durante el aprendizaje significativo. El proceso es dinámico, por lo tanto el conocimiento va siendo construido (de aquí que se relaciona con las teorías constructivistas del aprendizaje).

De acuerdo a la teoría del aprendizaje significativo, es necesario conocer que conocimientos tiene el alumno antes de empezar cualquier programa, y es a partir de lo que el alumno conoce que se debe diseñar el programa. Debido a que este es quien debe adaptarse al conocimiento inicial que tiene el alumno.

Por esta situación se hace imprescindible antes de comenzar a trabajar con el estudiante, realizar un diagnóstico inicial, si se quiere lograr un aprendizaje significativo. Si el estudiante no ha logrado alcanzar el conocimiento necesario se trabaja en función de las individualidades.

El aprendizaje significativo se puede clasificar en tres tipos:

Aprendizaje de representaciones. Se basa fundamentalmente en la atribución de significados a los símbolos, Ausubel plantea que ocurre cuando se igualan en significado símbolos arbitrarios con sus referentes.

Aprendizaje de conceptos. Los conceptos se definen como objetos, eventos, situaciones o propiedades de que posee atributos de criterios comunes y que se designan mediante algún símbolo o signos, según Ausubel partiendo de ello se puede afirmar que en cierta forma también es un aprendizaje de representaciones.

³⁴ AUSUBEL-NOVAK-HANESIAN, “Psicología Educativa: Un punto de vista cognitivo”, 2da. Edición, Trillas, México 1983.

Los conceptos son adquiridos a través de los procesos de formación y asimilación. En la formación de conceptos, los atributos de criterio (características) del concepto se adquieren a través de la experiencia directa, en sucesivas etapas de formulación y prueba de hipótesis,

El aprendizaje de conceptos por asimilación se produce a medida que el niño amplía su vocabulario, pues los atributos de criterio de los conceptos se pueden definir usando las combinaciones disponibles en la estructura cognitiva por ello el niño podrá distinguir distintos colores, tamaños y afirmar que se trata de una "Pelota", cuando vea otras en cualquier momento.

Aprendizaje de proposiciones. Este tipo de aprendizaje va más allá de la simple asimilación de lo que representan las palabras, combinadas o aisladas, puesto que exige captar el significado de las ideas expresadas en forma de proposiciones.

El aprendizaje de proposiciones implica la combinación y relación de varias palabras cada una de las cuales constituye un referente unitario, luego estas se combinan de tal forma que la idea resultante es más que la simple suma de los significados de las palabras componentes individuales, produciendo un nuevo significado que es asimilado a la estructura cognoscitiva.

Es de gran importancia que el proceso significativo se lleve a cabo en las organizaciones, porque sirve para crear nuevos programas de capacitación que ayudan a desarrollar nuevas y mejores habilidades y conocimientos a los miembros de la organización; ya que a través del proceso significativo se pueden combinar una serie de aprendizajes para lograr mayores conocimientos enfocados en los que ya posee el individuo, y que hace que se refuercen a través del aprendizaje de nuevas ideas y conceptos, lo que crea un nuevo conocimiento y como resultado, el individuo por medio de la aplicación de estos programas adquiere técnicas y habilidades que le ayudarán a lograr un mejor desempeño en sus labores con eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE LA PSICOLOGÍA EN LA EMPRESA.

ESTUDIO DEL MANEJO DE LA CONDUCTA DEL PERSONAL DE EMPRESA PÚBLICA DEL SECTOR INDUSTRIAL, ENFOCADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

- **Historia de la Institución Petrolera.**

En México en el año de 1900, las primeras plantas refinadoras se instalaron al iniciar el siglo XX y su objetivo principal fue despuntar y estabilizar los crudos para poder transportarlos hacia el exterior.

En 1917 se expidió la Constitución que en su Artículo 27 estableció el dominio directo de la nación sobre la riqueza del suelo y del subsuelo; esta disposición abrió el camino legal para que el pueblo mexicano a través del estado, asumiera la administración de esa riqueza y la usaran en beneficio del mismo.

Esta institución petrolera, fue creada por decreto presidencial el 7 de junio de 1938; posteriormente mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 16 de julio de 1992, se crean los organismos descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonios propios: Exploración y Producción, Refinación, Gas y Petroquímica Básica y Petroquímica, donde las actividades estratégicas, sólo podrán realizarse por estos organismos.

Cabe señalar que la Dirección Corporativa de Administración (D.C.A.), forma parte de la estructura organizacional del Corporativo de la institución, a la cual se adscriben la Subdirección Corporativa de Recursos Humanos y la Subdirección de Relaciones Laborales, áreas encargadas de atender, regular, supervisar y administrar en lo relativo a los recursos humanos.

- **Principios.**

- Satisfacción integral de los trabajadores.
- Tecnología compartida y adecuada.
- Talento aplicado e integrador de soluciones.
- Seguridad y confidencialidad de la información.
- Cultura de servicio.

- **Organigrama**

Nuestra Organización



4.1 Constructivismo vs. Conductismo.

Conductismo: se basa en los cambios observables en la conducta del sujeto. Se enfoca hacia la repetición de patrones de conducta hasta que estos se realizan de manera automática.

Constructivismo: se sustenta en la premisa de que cada persona construye su propia perspectiva del mundo que le rodea a través de sus propias experiencias y esquemas mentales desarrollados. El constructivismo se enfoca en la preparación del que aprende para resolver problemas en condiciones ambiguas.

Respecto a las definiciones anteriores, podemos decir que entonces ambas teorías se enfocan en la conducta del individuo pero desde perspectivas distintas.

En el ámbito laboral suelen emplearse estas teorías para el manejo de la conducta del personal en la organización, pero la de uso más común es el Conductismo, pues a través de la observación de la conducta de los individuos y está relacionada con el estudio de los estímulos y las respuestas correspondientes; y puede manipularse la misma por medio del estudio de los factores que influyan en esta, así como a través del condicionamiento, para lograr que se actúe o comporte de la manera más conveniente y traiga consigo los mejores resultados posibles que estén orientados hacia el logro de los objetivos de la organización. Por otro lado no sólo logra la realización de nuevas conductas, sino también la eliminación de conductas indeseables que perjudican el desarrollo del individuo y por consiguiente de la organización.

Las técnicas para la eliminación de conductas son:

Extinción	Consiste en el retiro del reforzador que mantiene una conducta.
Castigo	Es un procedimiento por medio del cual se proporciona un estímulo negativo, aversivo, después de la emisión de una respuesta.

Reforzamiento diferencial	Consiste en la selección de una conducta incompatible con la conducta que se desea eliminar.
Tiempo fuera	Esta técnica, consiste en suspender o retirar al <i>sujeto</i> por un tiempo "x" de la situación en la cual manifiesta conductas indeseables.

En cambio si hablamos del constructivismo, nos referimos a una teoría que se basa en la idea de que el individuo construye su propio conocimiento a través del aprendizaje adquirido por medio de experiencias y con ello dirige su conducta y comportamiento, lo que le da la capacidad e inteligencia de solucionar problemas y tomar decisiones de manera rápida y eficaz. Un ejemplo que podemos mencionar relacionado con el desempeño laboral, es que las organizaciones suelen proporcionar cursos de capacitación para ampliar los conocimientos del factor humano, y reforzarlos con los ya adquiridos por el individuo, de aprendizajes basados en experiencias u esquemas mentales anteriores.

4.2 Análisis y elección de los modelos de manejo del personal en la empresa mexicana.

La institución se encuentra inmersa en una etapa de transformación para obtener estándares lo suficientemente competitivos a nivel mundial. Para tal efecto se lleva a cabo una serie de acciones encaminadas a modificar procesos, tecnología y la gestión de personal. Esto con la intención de que en el plano internacional la empresa sea operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, generando un cambio empresarial y cultural que entre otros aspectos desarrolle la capacidad de atraer y retener ejecutivos de alto nivel como requisito indispensable para convertir a la organización en la mejor empresa petrolera del mundo.

En este sentido la Subdirección Corporativa de Recursos Humanos en coordinación con las Gerencias de Recursos Humanos de los organismos subsidiarios, han desarrollado e instrumentado diversos métodos, con la finalidad de lograr que todo el personal de la empresa incremente en forma medible el desempeño y a su vez los resultados de negocio.

Análisis de puestos.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman, asimismo de la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos; es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, este pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Son los requisitos intelectuales y físicos que deben tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo.

Este método es utilizado por la empresa petrolera para tener un orden sobre el desempeño de las actividades y el adecuado rendimiento productivo, ya que determina el puesto adecuado que cada individuo debe ocupar de acuerdo a sus conocimientos y habilidades. Esto logra que exista un óptimo desempeño laboral y por consiguiente es más flexible el manejo del personal, porque a través de la manipulación de determinados factores de conducta regidos por los conocimientos y habilidades que posee el individuo, la organización puede lograr el cumplimiento de los objetivos de la misma.

I. Valuación de puestos.

Es un método que determina el valor de un puesto individual en una organización, mediante un análisis de los trabajos para obtener descripciones por medio de algún sistema diseñado, que permita definir el valor relativo de los puestos, sus salarios máximos y mínimos. La Valuación de Puestos es una necesidad en las empresas modernas, porque permite establecer jerarquías dentro de la organización, ya que precisa la importancia de cada trabajo con respecto a los demás. Se asocia un salario que sea remunerador y que compense las obligaciones y responsabilidades que son exigidas para el eficiente desempeño de una tarea.

La Valuación de Puestos comprende tres factores principales: habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo. Cada uno de ellos a su vez contempla subfactores los cuales dependiendo el grado de dominio, participación, impacto, etc. Tiene asignado un puntaje siendo el máximo 1000.

Para valorar el puesto se elige para cada subfactor el grado correspondiente dependiendo del tipo de actividades y/o funciones que se desarrollen. Cada grado tiene un puntaje asociado por lo que en conclusión, la sumatoria de los puntos de cada subfactor determina el valor del puesto.

A continuación se describe mediante tablas, la metodología de Valuación de Puestos utilizada por la nuestra empresa petrolera:

Ponderación (%)	Factor/Subfactor	Puntos
	1. Habilidad	450
	1.1 Conocimientos	140
	1.2 Conocimientos específicos.	20
45	1.3 Creatividad e innovación	120
	1.4 Experiencia.	90
	1.5 Comunicación.	50
	1.6 Relaciones y representación.	30
51	2. Responsabilidad.	510
	2.1 Autoridad normativa.	110
	2.2 Toma de decisiones.	100
	2.3 Complejidad de la dirección de trabajo.	100
	2.4 Responsabilidad sobre bienes.	50
	2.5 Administración presupuesto.	50
	2.6 Responsabilidad sobre seguridad de otros.	50

	2.7 Responsabilidad por la ecología.	50
	3. Condiciones de trabajo.	40
40	3.1 Ambiente físico de trabajo.	10
	3.2 Riesgos de trabajo.	10
	3.3 Presión de trabajo.	20
100	Total	1000

Este método es utilizado por la institución petrolera para el adecuado manejo del personal de la organización; logra que la remuneración global que recibe un trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, eficiencia personal, necesidades y a las posibilidades de la empresa; lo que permite que el individuo se sienta motivado, con ello su desempeño sea favorable para la organización.

II. Modelo de gestión por competencias.

La Dirección General de la empresa enfatizó la necesidad de convertirse en la mejor empresa petrolera del mundo, operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, así como generar un cambio empresarial y cultural que entre otros aspectos desarrolle la capacidad de atraer y retener ejecutivos de alto nivel como requisito indispensable.

Para dar respuesta a tales planteamientos, la Dirección Corporativa de Administración a través de la Gerencia de Recursos Humanos convocó a la conformación de un grupo de trabajo, que se diera a la tarea de desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias en la organización.

El objetivo principal de un sistema de competencias es crear ventajas competitivas para la organización. Permiten la adaptación al cambio a través de sistemas de Recursos Humanos vinculados. Un sistema de Recursos Humanos puede usar las competencias para clarificar las acciones que necesitan tomarse para hacer correctamente el trabajo. Recursos Humanos se está convirtiendo en el motor del cambio y la dirección organizacional. A través de las competencias es posible ligar lo que la gente dice y hace cotidianamente con la misión, visión y valores de la organización.

Las competencias son las características individuales que pueden ser observables, medidas o estimadas con seguridad y que pueden ser identificadas, con el fin de diferenciar un desempeño promedio o un desempeño efectivo de un desempeño inefectivo, para el éxito presente y futuro de la organización.

El modelo definido para la empresa contempla tres tipos de competencias:

- 1. Competencias esenciales “Petroleras”:** se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas comunes a todos los integrantes de la Industria Petrolera Estatal, que reflejan las competencias requeridas para cumplir con la misión y lograr los objetivos de la empresa. La mejor práctica indica que el número ideal de competencias de este tipo es de 8 + -2 y deben cubrir a la totalidad de las posiciones de la organización en diferentes grados de dominio.

Competencias “Petroleras”:

- Servicio con excelencia.
- Apertura al cambio.
- Eficiencia interpersonal.

- Trabajando con calidad.
 - Comunicación efectiva.
 - Conocimiento de la industria del petróleo.
 - Productividad.
 - Compromiso y trabajo en equipo.
 - Seguridad y sentido ecológico.
 - Innovación y creatividad.
2. **Competencias de “Negocio”:** están relacionadas a los roles de las posiciones y son un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas comunes a gran parte de las posiciones en diferentes grados de dominio. La mejor práctica nos señala que estas deben ser de 8 a 16 y cubren a gran parte de las posiciones en diferentes grados de dominio.

Competencias de “Negocio”:

- Supervisión del personal.
 - Administración de proyectos.
 - Administración de capital intelectual.
 - Pensamiento estratégico.
 - Aprendizaje continuo.
 - Liderazgo en el desempeño organizacional.
 - Negociación.
 - Enfrentando el reto.
 - Superación de la frustración.
 - Toma de decisiones asertivas.
3. **Competencias de “Especialidad”:** son definidas por áreas funcionales ó rutas de carrera, su número depende de la complejidad de los procesos organizacionales. Estas están relacionadas con el desempeño sobresaliente de cada especialidad técnica manejada en una organización, por ejemplo: Finanzas, Ventas, Sistemas, etc. Son también un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas de naturaleza técnica o especializada.

MATRIZ DE COMPETENCIAS

Es una tabla que relaciona las diferentes posiciones con el grado de dominio asignado a las competencias que le corresponden. Permite comparar visualmente los grados de dominio asignados para una familia de posiciones. El grado de dominio esta relacionado a una serie de comportamientos que forman parte de la competencia.

Constituye una tendencia general el hecho de que los grados de dominio incrementen de manera ascendente en correlación con la estructura. Sin embargo, esta característica no es inflexible. En general las competencias de especialidad pueden requerir que una posición de menor nivel jerárquico se le asigne un grado de dominio mayor al que se asigne al gerente o director del área.

Un ejemplo de la matriz aplicada en el departamento es la siguiente:

Competencia/Puesto	Subgerente	Líder de Proyecto	Analista
Supervisión de Personal	2	1	0
Enfrentando el reto	4	3	1
Administración de Proyectos	2	1	0

III. Estudio de trabajo.

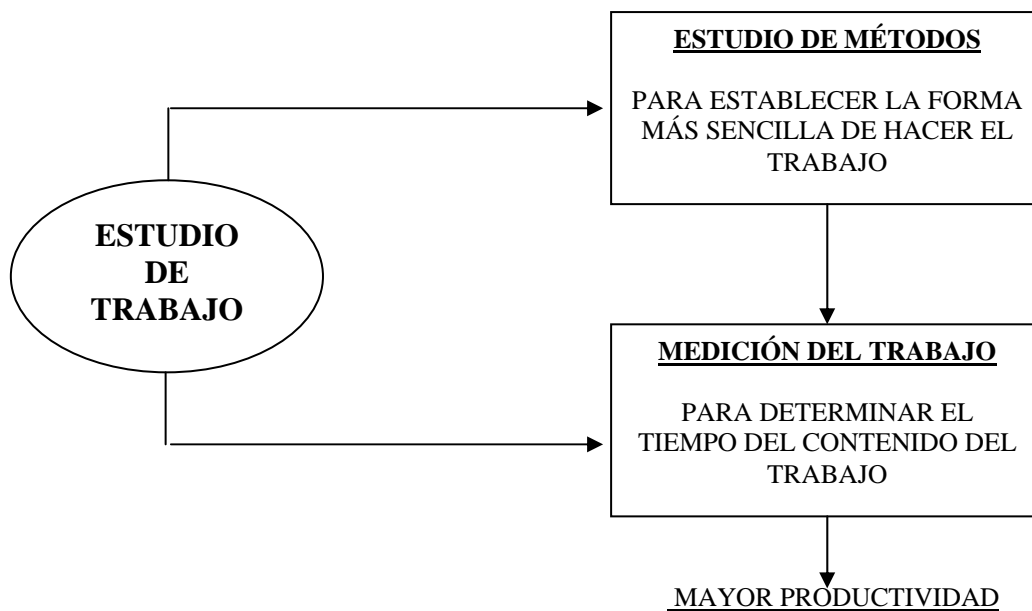
De acuerdo con la definición del Instituto Británico de Normas, por estudio del trabajo se entiende el uso de ciertas técnicas, en especial el estudio de métodos y la medición del trabajo, para examinar el trabajo humano en todos los contextos y que llevan a investigar sistemáticamente los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

También se denomina al estudio del trabajo como "Estudio de Tiempos y Movimientos" (Time and Motion Study), sin embargo, con el desarrollo de nuevas técnicas y aplicaciones, el término ha adquirido un contexto más amplio, por lo cual tal denominación resulta limitativa.

Por su naturaleza sistemática, el estudio del trabajo obliga a una persona a estudiar todos los factores que influyen en la eficacia de una operación, poniendo de manifiesto todas las deficiencias relacionadas con dicha operación. Además permite:

- a) Aumentar la productividad mediante la reorganización del trabajo con poco o ningún desembolso para la empresa.
- b) Establecer normas de rendimiento, que faciliten el control y la planeación tanto de recursos humanos, como de otro tipo.
- c) Puede ser aplicado no sólo en talleres, sino en oficinas, laboratorios, hospitales o en cualquier dependencia de una empresa tan multifacético como Petróleos Mexicanos.
- d) Permite identificar el tiempo productivo del improductivo, y una vez definido, observar cual de ese tiempo improductivo es imputable a la administración o al trabajador.

De una manera esquemática, podemos representar al estudio del trabajo en nuestro departamento, mediante el siguiente gráfico:



IV. Evaluación del desempeño.

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio que le permite a la institución detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

A continuación se muestra un ejemplo de la forma en que la institución petrolera aplica este tipo de evaluación a los empleados:

**SISTEMA INSTITUCIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

**ACUERDO DE EVALUACIÓN DE FACTORES
CONDUCTUALES**

I. Datos Generales

Periodo de Evaluación	Segundo Semestre de 2007 Julio a Diciembre de 2007
------------------------------	---

Datos del Participante

Nombre: _____ Ficha: _____ Nivel: _____
 Puesto: _____ Fecha: Anotar fecha de elaboración del Formato
 Organismo o Dirección: _____
 Adscripción: _____ Clave C.T. _____ Clave Depto.: _____

Datos del Jefe Inmediato:

Nombre: _____ Ficha: _____ Nivel: _____
 Puesto: _____

II. Evaluación de Factores

FACTOR CONDUCTUAL		A PESO ESPECIFICO	B PUNTOS (0 A 10)	C CALIFICACIÓN RELATIVA
MANEJO PERSONAL	1. Conocimiento de la Industria del Petróleo Se refiere a la habilidad de entender y aprender sobre el poder de las relaciones tanto en la propia organización, como con otros (clientes, proveedores, competencia, etc.).			
	2. Eficiencia Interpersonal Se refiere al desarrollo y mantenimiento de relaciones amistosas, reciprocas y cordiales o redes de relación con las personas. Esta siempre orientada hacia el logro de los objetivos de la organización.			
	3. Empatía Se refiere al deseo de entender a los demás. Es la habilidad de escuchar claramente y entender lo expresado y no expresado (verbalmente) en cuanto a los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otros. Entiende las causas y razones de fondo, por las que una persona se comporta de determinada manera. Puede incluir la sensibilidad cultural.			
	4. Integridad Se refiere a la congruencia existente entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual deberá ir alineado a los valores del negocio, sociedad o códigos morales personales.			
MANEJANDO EL EQUIPO	5. Compromiso y Aporte de Todos Involucra un intento genuino para alentar el aprendizaje o desarrollo a largo plazo de otros con un nivel apropiado del análisis de las necesidades, ideas o esfuerzos de los demás. Su enfoque está en el desarrollo en lugar de asumir el rol formal de la capacitación.			
	6. Liderazgo de Equipo Es la intención de tomar el rol de líder de un equipo o grupo, lo cual implica el deseo de guiar a otros.			

		A PESO ESPECIFICO	B PUNTOS (0 A 10)	C CALIFICACIÓN RELATIVA
MANEJANDO EL TRABAJO	7. Iniciativa Se refiere a la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad, para tomar decisiones y poder responder a problemas presentes o futuros. La iniciativa se debe ver en el contexto de actuar pro activamente y no sólo pensar en acciones futuras. Su marco abarca desde responder a situaciones actuales, hasta actuar ante oportunidades o problemas futuros.			
	8. Trabajando con Calidad Se refiere a la preocupación de hacer bien el trabajo, superando las normas de excelencia. La norma puede ser de su desempeño anterior (esfuerzo por mejorar); una medida objetiva (orientación a resultados); de rebasar el desempeño de otros (competitividad); de desafiar metas que uno mismo se ha trazado o inclusive lo que nadie ha hecho (innovación).			
	9. Apertura al Cambio Es la habilidad de vincular la visión y los conceptos deseados a largo plazo con la operación del día a día en el trabajo. Esta va desde un simple entendimiento de la estrategia, hasta un nivel sofisticado de conciencia en cuanto al impacto global que tienen las estrategias y sus repercusiones. Comprende la aceptación favorable de los cambios.			
	10. Innovación y Creatividad Se define como la habilidad de identificar problemas y probar distintas soluciones para lograr la mejor solución. Esto incluye identificar patrones o conexiones entre situaciones que no tienen una relación obvia, así como identificar asuntos clave o fundamentales en situaciones complejas.			
	11 Servicio con Excelencia Se refiere al deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa abocar los esfuerzos personales para descubrir y satisfacer las necesidades del cliente. (Se consideran clientes internos y externos).			
MANEJANDO LA COLABORACIÓN	12. Comunicación Efectiva Se refiere a la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, con objeto de buscar acuerdo entre ellos o de que apoyen su causa. Se basa en el deseo de lograr un impacto específico o efecto sobre los planes de otros, con la finalidad de lograr un curso de acción a seguir.			
	13. Trabajo en Equipo Se refiere a la intención de trabajar en cooperación con otros, para ser parte de un equipo y trabajar juntos, a diferencia del trabajar individualmente. “El Equipo” se define como cualquier grupo de personas que tienen un propósito en común.			
COMUNES	14. Seguridad y sentido ecológico Se refiere a la preocupación por prevenir accidentes y promover el bienestar organizacional. Incluye el hacer responsables a las personas de los procesos y medidas preventivas, identificando áreas de mejora que fortalezcan la seguridad industrial y protección ambiental de la Organización.			
		10	EVALUACIÓN	

III. Firmas

Nombre y Firma del Evaluado

Nombre y Firma del Jefe Inmediato

Posteriormente de haber realizado la Evaluación del Desempeño, se habrán podido detectar problemas conductuales y de personalidad, y de acuerdo a ello se determinará cómo se procederá para darles solución a dichos problemas.

Respecto a la detección de problemas conductuales se consideran estos a la forma de cómo el individuo se desenvuelve en el trabajo de acuerdo a su comportamiento, es decir, la manera de relacionarse con los demás, la forma de desempeñar sus labores y su manera de comportarse en general con todo el medio que le rodea.

En cuánto a la detección de los problemas de personalidad, éstos se refieren al carácter original que distingue a una persona de las demás, y forman un conjunto de cualidades que constituyen el supuesto inteligente, pero se vuelven un problema cuando la personalidad presenta alteraciones persistentes, inflexibles y adaptativas que deterioran el funcionamiento social y ocupacional, sin perder el contacto con la realidad; ya que un individuo puede llegar a presentar diversos cambios de conducta que influyan y afecten de manera importante en la organización; por ejemplo: un individuo puede ser demasiado dependiente; otro, retardador y agresivo; alguien más muy tímido y evitar el contacto social; también hay quienes se preocupan más por su aspecto y por enriquecer su “yo” que por relacionarse con honestidad y profundidad con los demás.

Así es como determinamos qué tipo de problemas presenta un individuo al momento de realizar su evaluación, a través del resultado de los factores conductuales y en caso de presentarse alguno de ellos es necesario tomar ciertas medidas para la solución de los mismos, ya que estos afectan considerablemente el desarrollo y productividad de la organización, así como del propio individuo.

Si los resultados de la evaluación son adecuados o atienden a la perspectiva de la organización, se tomarán las siguientes medidas:

- ❖ Es considerable que la organización continúe manteniendo el estatus, preocupación y desarrollo de sus actividades para una satisfacción personal, ya que implica buenos resultados en el área de trabajo asignada, así como en la organización.
- ❖ Buscar la mejoría organizacional, a pesar de tener buenos resultados es necesario que continuamente se estén desarrollando nuevos métodos o técnicas que eleven la eficiencia y productividad.
- ❖ Establecer medios de control para medir resultados y logros de objetivos, etc.

En caso de que los resultados de la evaluación del desempeño no sean los adecuados, se propone realizar lo siguiente:

- ❖ Invitar a los trabajadores o al personal involucrado de que ponga mayor énfasis en las tareas, actividades y/o programas de trabajo para el logro de los objetivos de la organización.
- ❖ Proporcionar capacitación y adiestramiento, así como perfeccionar determinadas áreas de actividad en las que se haya encontrado algún factor de desempeño.
- ❖ Crear un clima organizacional adecuado, para incrementar la eficiencia y productividad de los trabajadores.

En estos casos de desorden de conducta moderado se puede considerar canalizar a los trabajadores al área de Recursos Humanos para mejorar las condiciones laborales del trabajador, buscando la satisfacción laboral y mejores resultados en pro de la organización, dependencia y/o departamento.

Por otro lado, si ambos problemas se presentan en un grado que perjudique considerablemente a la organización y al propio individuo, será necesario tomar medidas estrictas y decisiones que orienten al trabajador a mejorar su conducta, ya que de lo contrario será indispensable en estos casos, el despido; o el descenso de nivel jerárquico en una situación no tan grave, el cual sólo implique su desempeño conductual y no de personalidad, ya que en este caso es necesario canalizar al individuo a terapias psicológicas o psiquiátricas dependiendo de la gravedad del problema que presente.

4.2.1 Los valores en la empresa mexicana.

La persona es el eje donde se centran los valores organizacionales de la industria petrolera y organismos subsidiarios.

La conciencia de valores, acciones, ideas, sentimientos y objetivos individuales con los de la organización, hace que ésta adquiera rostro humano.

La plena realización de la persona se da a través del compromiso de sus acciones en el entorno laboral, es lograr mejores niveles de competitividad a través del compromiso cotidiano al desempeñar un trabajo de calidad, alcanzando los objetivos y metas propuestas, asumiendo nuevos retos, fortaleciendo nuestras competencias y atendiendo los requerimientos de nuestros clientes.

Es importante subrayar que dentro de la organización, cada persona es un elemento fundamental del todo, por lo que debe ser tratada con equidad, dignidad, reconociendo su desempeño, conocimientos, capacidades y experiencia.

A partir del año 2003, teniendo como fundamento el Código de Ética del Gobierno Federal, el propósito, visión y los Factores de Cambio establecidos por la Alta Dirección, se efectuó el análisis de todos los elementos para detectar la sinergia existente entre ellos y de esta manera, obtener los valores institucionales que la empresa petrolera requiere para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Los valores institucionales vigentes son:

1. INTEGRIDAD.
2. INNOVACIÓN.
3. COMPETITIVIDAD.
4. SUSTENTABILIDAD.
5. COMPROMISO SOCIAL.

4.2.2 La cultura empresarial mexicana.

Es la cultura organizacional entendida como el conjunto de valores, creencias y significados importantes que los integrantes de una organización tienen en común y que le dan sentido de pertenencia y destino a la empresa. La cultura organizacional presenta formas definidas de pensamiento y sentimiento que guían las acciones, toma de decisiones y actitudes de los/las que participamos en la organización.

Corresponde a las mujeres y hombres que integramos esta empresa petrolera, ser los promotores de los valores para que se fortalezcan y no decaigan, en detrimento de la armonía, el orden y el respeto en nuestro entorno laboral.

El desarrollo de la persona y el crecimiento de la empresa, están mutuamente condicionados el uno al otro, en la definición clara de los valores bajo los cuales se deberá regir su acción, y de las conductas que reflejen dichos valores, se tendrá el marco de referencia indispensable para orientar esfuerzos y consolidar una Cultura Organizacional fuerte, funcional e incluyente.

Se identificaron los principios fundamentales de la política de desarrollo humano en la industria petrolera, los cuales se mencionan a continuación:

1. Persona-Honestidad-Congruencia.

Para esta empresa la persona es el principal recurso de la institución. El respeto a sus valores individuales es fundamental para promover su desarrollo integral y propiciar su autorrealización. La satisfacción de sus necesidades y de sus expectativas personales en armonía con las de la empresa, mejora su calidad de vida, propicia creatividad en el trabajo, aumenta su productividad y lo habilita como agente de cambio dentro de la organización.

2. Eficiencia-Eficacia-Productividad. Calidad-Planeación.

Esta institución crea una cultura de trabajo en equipo que permite fortalecer las aptitudes y las actitudes de todos sus trabajadores, en especial de sus dirigentes, para promoverlos como agentes de cambio. En este proceso de cambio permanente, la planeación estratégica de la empresa está orientada a la obtención de crecientes índices de productividad, para alcanzar un nivel de competitividad internacional.

La institución fomenta en su personal, aquellos valores que orientan a la empresa a la calidad total para proporcionar servicios y productos competitivos, en las condiciones mundiales emergentes, y con este principio básico establece su política corporativa institucional.

Desarrolla programas de capacitación para todos los niveles de la organización, a fin de promover el desarrollo personal, a integración de equipos y la excelencia.

3. Seguridad- Ecología.

La institución fomenta las condiciones adecuadas para liberar el potencial humano de su personal y establece prioritariamente la responsabilidad de todos los integrantes de la organización sobre su integridad física y emocional. Promueve el respeto recíproco entre el hombre y la naturaleza manteniendo el equilibrio psicológico, social, laboral y ecológico en su entorno de trabajo.

Propicia el respeto y establece el compromiso mutuo entre la empresa y el trabajador, con la familia y el medio ambiente. Crea una cultura de respeto al medio ambiente y establece políticas de concientización para su conservación. Fomenta la cultura de la seguridad personal.

4. Liderazgo-Trabajo en equipo.

Para optimizar la productividad de la empresa, esta institución promueve la mística del trabajo en equipo orientado hacia metas comunes, propicia e impulsa una cultura administrativa que fomenta la calidad total, hace del trabajo en equipo una disciplina cotidiana para aprovechar el efecto de la sinergia y orienta la toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2.2.1 La cultura de la calidad.

Toda empresa u organización tiene una cultura propia que ha ido desarrollándose a través del tiempo con base en su historia particular, ubicación geográfica, estilo de liderazgo, etc. La adopción del Control Total de Calidad implica un cambio cultural orientado hacia la calidad como uno de sus valores fundamentales.

Sin embargo todo proceso de cambio implica remover obstáculos que en. Caso particular del Control Total de Calidad se pueden expresa en las siguientes barreras:

- Resistencia al cambio.
- Temor.
- Desconocimiento.
- Impaciencia.

Dado el entorno competitivo que se vive en la actualidad, es de imperante relevancia actuar con rapidez para ofrecer un “extra” a lo que pareciera que no lo tiene, ya que existe evidencia de que se está adoptando la calidad como forma de vida y, sobre todo, como herramienta para conquistar y atraer al cliente.

Podemos decir entonces que la calidad en el servicio es preocuparse y hacer participar al usuario o cliente en comunicar a la organización cómo es que quiere el servicio y esto, sin duda, se logra mediante la aplicación de la técnica de orientación al cliente y de diversos sistemas de gestión de calidad, como se menciona a continuación.

Propuesta para desarrollar una cultura de la calidad en el área de Recursos Humanos

Las condiciones físicas en el trabajo no son lo único que importa, sino que las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo.

Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentrote la organización.

Por lo tanto es conveniente desarrollar una metodología que esté basada en dos aspectos: el ambiente laboral y el perfil de la empresa.

Ambiente Laboral:

- ❖ Credibilidad: significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la forma de dividir las tareas y de resolver los problemas.
- ❖ Respeto: la forma en que son tratadas las personas, cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, además el reconocimiento en el trabajo y la valoración del ser humano.
- ❖ Imparcialidad: justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo.
- ❖ Orgullo: es el placer en lo que uno hace o el ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad.
- ❖ Camaradería: depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.

Perfil de la empresa:

- ❖ Prestaciones: lo que importa es la creatividad y la capacidad de la empresa para enfocarse en las necesidades específicas de su personal.
- ❖ Remuneración: la forma de que los empleados se sienten en relación con lo que reciben por el trabajo realizado.
- ❖ Desarrollo profesional: oportunidades de crecimiento en equipo.
- ❖ Equilibrio (entre trabajo y vida personal): un espacio físico que permita espacios de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para el equilibrio.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. Es por ello que se considera instituir un programa que esté encaminado al bienestar de la organización y crecimiento de la cultura de la calidad, ya que es de vital importancia tener en cuenta que la salud y bienestar del trabajador es primordial para el buen desempeño en la organización, y para ello se consideran los siguientes aspectos:

- ❖ Llevar un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores.
- ❖ Verificar dónde se gasta más dinero por concepto de servicios médicos.
- ❖ Incluir a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre salud.
- ❖ Proporcionar asesoría nutricional por medio de un nutriólogo profesional.
- ❖ Incluir opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de los restaurantes, los quioscos y las máquinas automáticas.
- ❖ Prohibir fumar en el ambiente laboral.
- ❖ Negociar descuentos en clubes deportivos y gimnasios para los trabajadores.

El desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores que determinan la calidad de vida en el trabajo. Una mala calidad llevaría a la alienación y la insatisfacción del empleado, a la mala voluntad, al descenso de la productividad, a comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, demandas sindicales, etc.). Una calidad buena conducirá a un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA.

ISO 9000 es una serie de normas sobre aseguramiento de calidad que fueron originalmente publicadas en el año de 1987, la norma ISO comprende una serie creciente de regulaciones orientadas a satisfacer el cliente y fortalecer la organización.

Calidad ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad-requisitos.

Política de Calidad. En el Módulo de Servicios de Recursos Humanos (Mis-RH) buscamos establecer las bases para el mejoramiento continuo de los servicios otorgados por las áreas de recursos humanos, con la finalidad de satisfacer con calidad, oportunidad y transparencia las necesidades de los trabajadores.

Principios de Gestión de Calidad.

- ❖ Enfoque al cliente.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Participación del personal.
- ❖ Enfoque basado en procesos.
- ❖ Enfoque de sistema para la gestión.
- ❖ Mejora continua.
- ❖ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- ❖ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Con base en el principio de que la mejor forma de control es el autocontrol, el Control Total de Calidad se apoya en una serie de principios básicos:

- a) Orientación hacia el consumidor.
- b) La responsabilidad de la calidad es de quien la hace.
- c) Hacer bien las cosas a la primera y única vez.
- d) Adquirir el hábito de la mejora continua.
- e) Constancia de objetivos y compromisos a largo plazo.
- f) Enfoque en el proceso.
- g) Liderazgo.

Partiendo de estos principios, el Control Total de Calidad se apoya en los siguientes elementos:

- Un método de control y mejora.
- Control estadístico.
- Trabajo en equipo.
- Capacitación.

4.2.2.2 El medio ambiente del trabajador mexicano, sus valores, costumbres y filosofía.

Subdirección Corporativa de Recursos Humanos

La Subdirección Corporativa de Recursos Humanos, es el área responsable a nivel institucional de orientar los proyectos institucionales en materia de recursos humanos, el trabajo que realiza esta área corporativa es fundamental para apoyar a la estrategia del

negocio, y por ello es indispensable que se tenga una claridad de la forma en la que contribuye cada una de las acciones emprendidas con el resultado final de la empresa.

Así, tanto las organizaciones con fines de lucro, como las que no lo son, buscan actualizar sus estrategias y mejorar sus sistemas administrativos, tal es el caso de la Subdirección Corporativa de Recursos Humanos perteneciente a la Dirección Corporativa de Administración, que tiene el compromiso permanente de crear las mejores condiciones para el desarrollo del factor humano de la primera industria del país: Petróleos Mexicanos.

Filosofía. Todos en el Módulo Integral de Servicios de Recursos Humanos (Mis-RH) estamos comprometidos en alcanzar nuestra visión y misión, ya que son propósitos que identifican y orientan nuestras decisiones hacia un objetivo común.

Nuestra Visión

Una Organización moderna, flexible, con soluciones integrales que permitan eficientar la gestión de las áreas de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios; que cumpla su rol a través de un liderazgo corporativo, cuyos integrantes sean promotores del cambio de la Administración de Recursos Humanos en el proceso de transformación de la Industria.

Nuestra Misión

Consolidar el clima organizacional capaz de atraer, desarrollar y retener al personal que, comprometido con la Industria, cuente con el mejor perfil profesional y productivo, administrando eficazmente los sistemas de Recursos Humanos para contribuir a una cultura de trabajo dirigida al servicio y respetuosa de las personas y los valores llevando a cabo una gestión transparente, orientada a la creación de valor, a fin de construir una organización abierta y capaz de aprender de su propio desempeño y experiencia para asegurar el cumplimiento del propósito y la visión de la Empresa.

Costumbres.

- Hora del café.
- Hora del almuerzo.
- Festejar los cumpleaños de los compañeros de trabajo.
- Hacer los brindis de Navidad y Fin de Año.

Valores del trabajador Petrolero.

La familia es considerada uno de los valores más importantes para el trabajador petrolero, pues ahí es donde encuentra tranquilidad, seguridad, alegría, satisfacción, confianza, amor, etcétera., seguida de la patria y la religión, que también son considerados como valores fundamentales.

Si bien es cierto, sobresale en los valores de logro, como la iniciativa, la ambición, la independencia, la audacia y la perseverancia, también es cierto que cultivan los valores de convivencia, como el respeto afectuoso, la bondad, la humildad, la paciencia, la tolerancia, la amistad, etcétera.

Entre otros valores también mencionamos la lealtad, cooperación y afecto, así como servicio a los demás; aspectos que sin duda, contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un

individuo siempre que no se llegue a la sobreprotección y al exceso que crea dependencia y minusvalía.

La actitud flexible, adaptativa permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y cordialidad, por lo que esa flexibilidad aminora las frustraciones y favorece la salud mental. Los petroleros siempre están dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pueden entender que es el mejor camino para obtener resultados.

Prestos a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes. Sus modales corteses y ceremoniosos no son meros formalismos; detrás de ellos se esconde un genuino calor humano. Y sus celebraciones y fiestas no son meras catarsis y válvulas de escape, sino conatos de entrega y comunicación.

El Medio Ambiente del trabajador petrolero.

Se refiere al clima organizacional que se percibe dentro del área de trabajo, es decir, las formas de interrelacionarse con su medio, así como también otro factor importante que influye en este sentido, e involucra la logística del área de trabajo y las condiciones de bienestar y seguridad que la conforman y que implican un estímulo de importancia en el buen desempeño de las labores del trabajador.

Entonces entendemos por Clima Organizacional a la percepción de cómo se siente trabajar en un ambiente en particular, la “atmósfera de trabajo”. Incluye una mezcla compleja de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen los patrones de comportamiento individuales y de grupo. Es la percepción de la gente sobre “la manera como se hacen las cosas”.

Dentro del medio ambiente como ya se mencionó, encontramos que existen diversos factores que influyen para que se logre un alto desempeño, entre los cuales de acuerdo a esta institución petrolera y al área de Recursos Humanos, objeto de este estudio, encontramos los siguientes:

1. En esta empresa están convencidos que una parte importante para el logro de objetivos y alto rendimiento, es a través de la efectividad gerencial, que se da por medio del estilo de liderazgo que utilicen los directivos. Esto se ha realizado de manera exitosa y ha demostrado que el medio ambiente laboral se ha tornado cordial y armonioso, ya que ha habido una efectiva fusión entre los directivos y sus trabajadores al permitir el intercambio de ideas y opiniones, para así lograr mejores resultados en todos los sentidos.
2. Otro factor importante es que esta empresa procura que las condiciones en las que se desenvuelve el trabajador sean de lo mejor, por lo que en cuanto al ambiente laboral se refiere, se les proporcionan lugares amplios como escritorios y todo el material y equipo necesarios para que desempeñen sus labores, respecto a la iluminación se han colocado lámparas de luz blanca para proporcionar una mejor visión, pero como veremos en el siguiente punto aún existen ciertos factores que no se han tomado en cuenta al respecto como el aire acondicionado, el espacio de la oficina, las ventilaciones y la seguridad del lugar.
3. En cuanto a relaciones interpersonales, de acuerdo a los valores que ha adquirido el trabajador a lo largo de su vida y por los que está regido en la institución, se ha creado

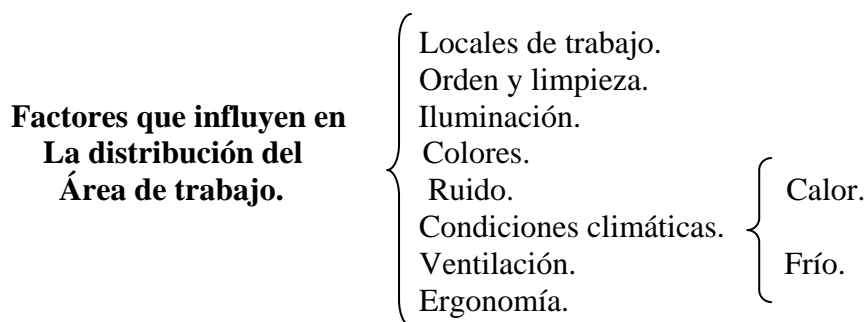
un ambiente donde existe compañerismo, ayuda, armonía, respeto, entusiasmo, lo que impulsa al trabajador a realizar de una manera más eficiente y eficaz sus labores.

4. La empresa cuenta con infraestructura de primera, siendo una de las instituciones más importantes a nivel nacional, por lo que brinda al trabajador áreas de reunión para relajación de los mismos con áreas verdes que les proporcionan tranquilidad y bienestar, todo para que el medio en el que se desenvuelve el trabajador le proporcione energía y que a su vez le proporciona sentido de pertenencia, ya que se le ha hecho sentir importante al tomar en cuenta sus intereses, y esto a su vez se torna en un círculo, porque todo conlleva a un mejor ambiente laboral y con ello un mejor desempeño de sus labores, lo que ha incrementado la productividad y utilidades de la institución.

4.3 Estudio del medio ambiente en la empresa mexicana.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DISTRIBUCION DEL ÁREA DE TRABAJO.

Un ambiente de trabajo inadecuado puede ser causa de accidentes y enfermedades profesionales, además de que genera insatisfacción de los trabajadores, lo cual puede conducir a disminuir la calidad y cantidad de la producción, debido a una rotación excesiva de la mano de obra y a un mayor ausentismo.



LOCALES DE TRABAJO: Deben construirse sobre el nivel del suelo y estar dotados de ventanas con una superficie total que no sea inferior al 17% de la superficie del piso. Los techos deben estar a no menos de 3 mts. de altura, y cada trabajador debe disponer de 10m de aire. Para precaverse de accidentes, cada trabajador debe disponer como mínimo de 2m de superficie libre.

ORDEN Y LIMPIEZA: Los lugares de trabajo deben estar ordenados y limpios para proteger a los trabajadores contra infecciones, accidentes y enfermedades profesionales.

La ropa de trabajo debe ser de algodón, holgada, limpia y, cuando se trabaja con sustancias peligrosas, debe haber regaderas.

Es importante que los trabajadores dispongan de agua potable, fresca y en abundancia.

ILUMINACION: Se calcula que el 80% de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista, la buena visibilidad es esencial para mejorar y/o incrementar la productividad.

COLORES: La experiencia demuestra que una combinación de colores acertada en el interior de los locales contribuye en gran medida a una buena iluminación. Además, los colores en el lugar de trabajo tienen efectos psicológicos que no deben descuidarse.

RUIDO: El ruido origina problemas diversos y puede acarrear trastornos sensomotores, neurovegetativos y metabólicos; de ahí que se le cite entre las causas de fatiga industrial, irritabilidad conductual, disminución de la productividad y accidentes de trabajo. La exposición permanente al ruido estropea en forma permanente al oído y provoca la sordera profesional. Niveles superiores a 85 db, ya es un nivel de alarma.

De acuerdo con la Cláusula 69, el nivel de ruido máximo permisible en PEMEX es de 90 dB(A). Sin embargo, niveles mayores requieren menor tiempo de exposición y el uso de equipo de protección auditivo.

INTENSIDAD dB (A) (Valores umbral límite)	TIEMPOS DE EXPOSICIÓN
90	8 Hrs.
93	4 Hrs.
96	2 Hrs.
99	1 Hr.
102	30 min.
105	15 min.

CONDICIONES CLIMATICAS: Para mantener la productividad, es importante que las condiciones climáticas no representen una carga para el trabajador.

<u>TEMPERATURAS RECOMENDADAS</u>	C°
Trabajo Sedentario:	20-22
Trabajo ligero en posición sentada.	19-20
Trabajo Ligero de Pie (Maq. Hettas):	17-18
Trabajo Mediano de Pie (Montaje):	16-17
Trabajo Pesado de Pie (Taladrado):	11-16

VENTILACION: Se calcula generalmente que el aire debe cambiar de 9 a 8 veces por hora en las oficinas o los lugares donde se realicen trabajos sedentarios y de 8 a 12 en los talleres. En oficinas públicas o donde hay contaminación, el caudal puede llegar a ser de 15 a 30 veces.

ERGONOMIA: La ergonomía ha sido objeto de un extraordinario desarrollo e inclusive en PEMEX existen los especialistas en Medicina del Trabajo, que se ocupan de esta disciplina.

Las medidas ergonómicas van más allá de la simple protección física del trabajador y tiene por objeto darle bienestar, instaurando para ello condiciones óptimas de trabajo y utilizando lo mejor posible sus características físicas y sus capacidades fisiológicas y psíquicas.

Por consiguiente, la productividad no es el objeto principal de la ergonomía, sino uno de sus resultados.

De acuerdo a estos factores, podemos determinar que las condiciones ambientales en las que se desarrollan las labores en esta área, no son las óptimas. En cuanto a:

La iluminación no es la suficiente, se requiere más porque las oficinas son pequeñas y no entra mucha luz externa puesto que no hay las suficientes ventanas como para que también exista una adecuada ventilación, así que se necesita aire acondicionado pues no se cuenta con él.

Regresando al tema de la iluminación, los colores del sitio de trabajo son oscuros, lo que hace que se disminuya la luz en el interior, por esto se propone cambiar a colores claros; ya sea blanco o colores pastel de tonos fríos, los sitios de trabajo como los escritorios, se encuentran muy pegados uno de otro, lo que provoca que no exista el suficiente espacio para desempeñar los trabajos requeridos y sirve de distracción al estar cerca de otro compañero lo que resulta en pérdida de tiempo.

En cuanto al orden y la limpieza, el lugar en general se encuentra en buenas condiciones en este sentido, de manera independiente depende de cada uno de los trabajadores mantener su lugar de trabajo como su escritorio, limpio y ordenado, lo que le ayudará a encontrar rápidamente lo que necesite y reducirá pérdidas de tiempo y esfuerzo.

Respecto a las condiciones climáticas, como ya se mencionó anteriormente en tiempo de calor se requiere de aire acondicionado pues como es un lugar reducido y encerrado, no entra el aire, lo que provoca malestar en los trabajadores, así como de manera contraria sucede cuando hay frío, pero en este caso se requiere de que las ventanas sean sustituidas por una nuevas o reparadas, ya que se cuele el aire frío por las comisuras que hay en las esquinas de las ventanas, pues no están bien selladas.

Y por último, en cuanto a las condiciones ergonómicas, se necesitan sillas o sillones cómodos que sostengan la espalda de manera correcta, con material acolchado, ya que debido a la cantidad de horas que mantiene el trabajador sentado y en la misma posición se requiere de que se cumplan con estas condiciones, ya que por lo mismo el malestar afecta al trabajador y provoca que baje su rendimiento.

Pero por otro lado si hablamos de medio ambiente, este también abarca las medidas de seguridad que brinda al trabajador y a la institución para que todo en conjunto marche de manera eficaz, de otra manera si no se llevan a cabo pueden provocar graves incidentes y accidentes.

Recientes incidentes en la empresa petrolera demuestran la variedad de causas raíz en cuanto a problemas de seguridad y protección ambiental, a continuación se mencionan los siguientes:

- Falta de organización.
- Falta de capacitación.
- Falta de liderazgo.
- Deficientes condiciones del equipo.
- Falta de planes para atender emergencias.
- Deficiente administración del cambio.
- Afectaciones a la salud.
- Falta de identificación de riesgos.
- Deficiente tecnología de proceso.
- Poca atención a la restauración.
- Mala administración de la información.
- Falta de aplicación de Reglamentos, Normas y Procedimientos.
- Mala planeación y presupuestación.
- Pobres relaciones con las comunidades.

- Falta de seguimiento a auditorias.
- Falta de indicadores de desempeño.
- Mal control de contratistas.
- Pobre difusión de experiencias.

La Política de Seguridad Industrial y Protección Ambiental de la empresa se sustenta a través de los siguientes principios clave:

- Ⓢ Custodia.
- Ⓢ Seguridad industrial y salud ocupacional.
- Ⓢ Administración de recursos naturales.
- Ⓢ Asignación de recursos.
- Ⓢ Administración de riesgos.
- Ⓢ Cumplimiento.
- Ⓢ Capacitación y aprendizaje.
- Ⓢ Integración con la cultura y funciones de la institución.
- Ⓢ Interacciones con las comunidades.
- Ⓢ Responsabilidad.

Para dar soporte y asegurar el cumplimiento de la política así como su permanencia en el tiempo, la Dirección Corporativa de Sistemas de Seguridad Industrial (DCSSI) en coordinación con los organismos subsidiarios consideró por la empresa petrolera de un Sistema Integral de Administración de Seguridad y Protección Ambiental (SIASPA):

Cuyo objetivo es: Mejorar el desempeño en materia de seguridad y protección ambiental en el corto y largo plazo e integrar su administración efectiva a la cultura de la institución, de manera consistente con la política institucional sobre Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

La implantación exitosa de la política y de SIASPA generará beneficios importantes para la empresa.

El área de Recursos Humanos tiene como compromiso saber cada una de las áreas de seguridad con las que cuenta en el lugar donde se trabaja, acudir a ellas y recibir información y atención necesaria acerca e las disposiciones que se deben cumplir, tanto para evitar que ocurran accidentes o enfermedades de trabajo, como para proteger el medio ambiente.

- Ⓢ Localiza las salidas de emergencia de tu área de trabajo.
- Ⓢ Ubica dónde se encuentran los detectores de humo, extintores y mecanismos de alarma para dar aviso inmediato en caso de siniestro.
- Ⓢ Atiende a los letreros y avisos de seguridad que hay en todas las áreas donde existe algún peligro.
- Ⓢ Usa la ropa y equipo de protección que te sean proporcionados para realizar tu trabajo.
- Ⓢ Pregunta qué hacer en caso de emergencia.
- Ⓢ Participar en los simulacros de sismos.

4.3.1 Aplicación significativa de la administración de personal en el manejo de la conducta.

La gran diversidad de factores y variables que inciden en el comportamiento organizacional de una empresa confieren a este aspecto en particular, múltiples matices y una mayor o menor significación, dependiendo de las condiciones y características predominantes en cada caso.

Respecto al área de Recursos Humanos de la Subdirección Corporativa de Recursos Humanos, analizó la problemática que dificulta el adecuado desarrollo de los recursos humanos, ahí se recalcó que la actitud del trabajador es determinante en la productividad.

La predisposición para formar ciertas opiniones influye en los puntos de vista y manera de pensar del trabajador y ésta se refleja en su actitud. Por tal razón se debe conocer lo que el empleado piensa, ya que es determinante para el aprovechamiento en el aprendizaje.

Derivado de lo anterior, el Instituto Mexicano del Petróleo realizó investigaciones para analizar los factores que inciden en el comportamiento humano en la organización.

Objetivo

Dar a conocer al área de Recursos Humanos de la Subdirección Corporativa de Recursos Humanos de la empresa petrolera una propuesta para determinar la actitud de los trabajadores y sentar las bases para la elaboración de los programas de capacitación.

Instrumento de evaluación

En respuesta a la solicitud anterior, se creó una escala de actitudes basada en la Teoría de Liker, la cual consiste en elegir, después de cada afirmación, una opción de respuesta de acuerdo con la opinión del trabajador, estas repuestas pueden valorarse con una puntuación que va del 1 (plenamente convencidos) hasta el 5 (en desacuerdo total). El objetivo de esta escala es conocer la actitud que tiene el trabajador hacia la empresa petrolera.

La actitud queda definida como la predisposición a ciertas opiniones que influyen en su conducta. Se consideraron 3 áreas básicas a medir en dicha escala, éstas son:

- ⊗ Gusto por permanecer en el trabajo.
- ⊗ Imagen de la empresa que da el trabajador hacia el exterior y,
- ⊗ Si la empresa cumple las expectativas del trabajador.

A la conjunción de estas tres áreas se le denominó satisfacción en el trabajo. Por otro lado, se tomó un instrumento utilizado en psicometría llamado Dieciséis Factores de la Personalidad (16 PF) los cuales miden los siguientes factores:

- A.** Expresividad emocional (discreto vs. Sociable)
- B.** Inteligencia
- C.** Fuerza del yo (estabilidad emocional)
- D.** Dominancia (sumisión vs. rebeldía)
- E.** Impulsividad (retramiento vs. entusiasta)
- F.** Lealtad grupal (destaca las reglas vs. disciplinado)
- G.** Aptitud situacional (timidez vs. audacia)
- H.** Emotividad (severidad vs. desconfianza)
- I.** Actitud cognitiva (objetividad vs. subjetividad)
- J.** Sutileza (ingenuidad vs. audacia)
- K.** Conciencia (adecuación serena vs. propensión a la culpabilidad)
- L.** Posición social (conservador vs. liberal)
- M.** Certeza individual (dependencia grupal vs. autosuficiencia)
- N.** Autoestima (baja vs. alta)
- O.** Estado de ansiedad (tranquilidad vs. tensión)

De los dieciséis factores antes mencionados se tomaron los marcados con *, ya que, son los que consideramos responden a las conductas que se desea conocer del personal.

El área de Recursos Humanos de la SCRH considera relevante identificar y manejar los Factores Conductuales de Petróleos, los valores y motivos de las personas para mejorar el desempeño del equipo de trabajo. Los Factores Conductuales son las características personales que hacen la diferencia en el desempeño de un trabajo y rol dentro de una organización o cultura determinada y se manifiestan como un comportamiento observable en una situación específica.

Los factores conductuales determinan si alguien es apto o no para un determinado trabajo o rol. Entre más los conozcas y apliques, mayor será la efectividad dentro del área de Recursos Humanos. Algunos factores conductuales son más fáciles de identificar y evaluar con las habilidades y conocimientos; por ejemplo al conocer el nivel de educación y la experiencia laboral.

Los aspectos que se ven más hacia el interior de las personas como son los valores, los motivos y rasgos individuales, se manejan de manera inconsciente y, pocas veces, reflexionamos y recibimos retroalimentación sobre éstos.

4.3.2 Propuestas de control y motivación para el manejo de la conducta del personal.

El área de Recursos Humanos de la Subdirección Corporativa de Recursos Humanos de esta empresa petrolera, ha desarrollado e implantado diversas propuestas, sistemas, modelos, el Código de Conducta que rige a toda la empresa y organismos subsidiarios, así como el Reglamento de Trabajo de la misma, con el objeto de controlar el desempeño y comportamiento del personal a través de propuestas de motivación e incentivos.

1. Código de Conducta.

Es un documento en el que se especifican un conjunto de conductas observables que establecen, de manera formal, cual es el comportamiento que se espera de los miembros de un grupo, así como cuales son aquellas que no pueden ser permitidas al marco de valores establecidos por la sociedad.

El Código de Conducta de la empresa y Organismos Subsidiarios, es una guía que sirve para resolver dilemas éticos o de conducta en nuestra organización, contribuye a cumplir con nuestra visión y objetivos; en su contenido está presente la filosofía de las y los petroleros, capaz de orientar el comportamiento de todos/as lo/las que integramos la Industria Petrolera Estatal.

A continuación se presentan los elementos de la empresa, así como los del entorno con los que interactúan, frente a los que reconocen una responsabilidad y fundamenta su actuar y decidir:

- ⊗ Integrantes de la industria
- ⊗ Sindicato
- ⊗ Clientes
- ⊗ Proveedores, contratistas y prestadores de servicios
- ⊗ Distribuidores
- ⊗ Medio ambiente

- 🌐 Seguridad
- 🌐 Comunidades
- 🌐 Sociedad
- 🌐 Gobierno
- 🌐 Familia

Para cada elemento se establecen las conductas deseables y las que no se valen realizar, pero en este caso solo mencionaremos a continuación el deber de los integrantes de la industria:

NUESTRO COMPROMISO COMO INTEGRANTES DE LA INDUSTRIA PETROLERA ESTATAL VISUALIZADA POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Conocer mis derechos y obligaciones.
- ❖ Actuar y decidir con responsabilidad.
- ❖ Conocer, respetar y aplicar la normatividad vigente.
- ❖ Ser puntual en mis labores, reuniones de trabajo, citas dentro y fuera de la organización, respetando el tiempo de los demás.
- ❖ Respetar a todos los integrantes de la organización, aceptando y reconociendo que aún siendo diferentes, aportamos contribuciones igualmente importantes.
- ❖ Portar mi identificación de manera visible durante mi permanencia en el centro de trabajo.
- ❖ Trabajar en equipo y mantener una actitud de cooperación en todos los niveles.
- ❖ Ser proactivo, que significa anticiparse y presentar opciones viables.
- ❖ Desarrollar con pasión y espíritu de servicio mis labores cotidianas.
- ❖ Trabajar en armonía, en forma incluyente y de manera productiva, contribuyendo a un clima laboral sano.
- ❖ Ser confiable dentro de la organización y ante la opinión pública.
- ❖ Buscar mejores formas de hacer mi trabajo.
- ❖ Denunciar a toda aquella persona que actúe en perjuicio de la empresa y sus trabajadores.
- ❖ Utilizar en forma responsable los servicios y recursos que la empresa me ofrece.
- ❖ Proteger la imagen de la empresa.
- ❖ Actuar con honestidad en el desarrollo de las funciones asignadas.
- ❖ Evitar la corrupción en todos los niveles.
- ❖ Actuar con tolerancia y respeto hacia los demás.
- ❖ Reconocer su desempeño laboral exitoso.
- ❖ Contribuir a generar un clima laboral favorable.
- ❖ Mantener siempre una conducta respetuosa y cortés en el trato hacia las demás personas tomando en cuenta sus ideas y aportaciones, sin distinción de sexo, edad, origen social o étnico, credo, nacionalidad, preferencia sexual, filiación política o jerárquica.
- ❖ Respetar la dignidad e intimidad de mujeres y hombres, quienes tienen derecho por igual a no ser objeto de ningún tipo de violencia, sea esta verbal, física, psicológica o de naturaleza sexual.

NO SE VALE

- ❖ Obtener beneficios personales en perjuicio de la empresa.
- ❖ Evadir responsabilidades.
- ❖ Ser apático en mi trabajo.

- ❖ El uso de lenguaje discriminatorio o excluyente, que implique un trato desigual u ofensivo para las mujeres y los hombres en su diversidad.
- ❖ Falsear, alterar, omitir, desviar, manipular cualquier tipo de información de la organización.
- ❖ Desperdiciar o hacer mal uso de los recursos existentes.
- ❖ El “tortuguismo” en mi trabajo.
- ❖ Ser impuntual.
- ❖ Difamar a las y los colaboradores, compañeros o a otros equipo de trabajo.
- ❖ Propiciar o alentar conflictos.
- ❖ Entorpecer compromisos o negociaciones.
- ❖ Resistirme al cambio sin justificación.
- ❖ Utilizar los espacios laborales en tiempos de trabajo para fines ajenos al mismo (comercio, venta hormiga).
- ❖ Discriminar a las personas en razón de sexo, preferencia sexual, raza, religión, condición social o categoría laboral.
- ❖ Solapar conductas indebidas.
- ❖ Presentarse a laborar bajo efectos de alcohol, drogas o cualquier sustancia tóxica.

Una propuesta sería fortalecer la normatividad de la empresa petrolera en materia de seguridad considerando los efectos de la naturaleza que ponen en riesgo la vida de los trabajadores; por lo tanto modernizar el equipo de seguridad sería una de las prioridades. En caso de problemas económicos la respuesta podría ser dar mantenimiento constante al equipo y sujetarlo a pruebas constantes.

2. SIADI Y EL MODELO DE LOS CUATRO CIRCULOS

El Sistema Institucional de Administración del Desempeño Individual (**SIADI**), se basa en el Modelo de los Cuatro Círculos, el cual se guía a través de la Relación Causa-Efecto, siendo la causa la conducta y el efecto, el desempeño.

El Modelo de los Cuatro Círculos y la Relación Causa-Efecto impulsan a los supervisores a que sean más efectivos en su desempeño y en el de sus equipos, para que la empresa logre sus objetivos, a través de la Efectividad Gerencial. Al realizar las acciones que corresponden a la relación Causa-Efecto, mejorará en gran medida, tu comportamiento y resultados. El comportamiento está relacionado con lo que motiva a cada persona a actuar de cierta manera.

Los motivos tienen un fuerte impacto sobre las características de las personas, por lo tanto de su comportamiento. Es importante entender y saber cómo surge y afecta este comportamiento tanto en el trabajo como en la vida personal.

Los motivos tienen características específicas, las cuales se presentan a continuación:

- ❖ Se generan a partir de las emociones.
- ❖ Son un impulso para lograr algo.
- ❖ Influyen casi todo lo que hace una persona.
- ❖ Determinan si una persona se adapta bien o no a su entorno.
- ❖ Llevan a la persona a la acción para satisfacerlos.

Los tres motivos que mueven a una persona son:

- ❖ **Logro.** Se enfoca en lograr grandes resultados y mejorar constantemente el propio desempeño.

- ❖ **Afiliación.** Se centran en mantener relaciones cercanas y amistosas con la gente y evitar el conflicto.
- ❖ **Poder.** Se centra en ejercer influencia o tener un impacto sobre los demás.

Los motivos influyen en el comportamiento, pero son aprendidos del entorno social, familiar y laboral, y se generan a partir de las emociones. Los motivos son deseos y necesidades que determinan en gran medida la elección de un trabajo, de actividades y de lo que se haga en el tiempo libre.

En el clima organizacional existen seis variables que maximizan la motivación y la capacidad de una persona en su desempeño, se denominan como dimensiones y son:

- ❖ **Flexibilidad.** Es el grado en que sienten los colaboradores que existen reglas, procedimientos y políticas y prácticas innecesarias que interfieren tonel trabajo y con la aceptación de nuevas ideas. Es el sentimiento que los colaboradores tienen acerca de las restricciones en el sitio de trabajo.
- ❖ **Responsabilidad.** Se trata del grado en el cual los colaboradores pueden llevar a cabo sus trabajos sin tener que consultarlo todo con su supervisor, y el grado en que se sienten responsables del resultado; el sentimiento de delegar mucha autoridad a estos.
- ❖ **Estándares.** Es el grado en el cual los colaboradores sienten que se establecen metas desafiantes, pero alcanzables. El énfasis que los supervisores ponen en mejorar el desempeño de cada uno de ellos.
- ❖ **Reconocimiento.** Es el grado en que identifican que el reconocimiento que reciben se relaciona directamente con sus niveles de desempeño. Es el sentimiento de sentirse reconocidos y recompensados por su supervisor al lograr un buen trabajo.
- ❖ **Claridad.** Es el sentir de los colaboradores cuando saben lo que su supervisor espera de ellos y que entienden cómo su trabajo y sus resultados se relacionan con las metas y objetivos del área de la organización.
- ❖ **Espíritu de Equipo.** Se trata del sentimiento de orgullo de los colaboradores por pertenecer a Petróleos, la disposición de brindar un esfuerzo extra cuando sea necesario y la confianza que todo el equipo está trabajando hacia un objetivo común.

Por ello la empresa creó este sistema para que todas las áreas de la misma lo aplicaran a sus trabajadores, ya que de esta manera es importante identificar cuales son los factores motivacionales que impulsan a los trabajadores a actuar de determinada manera, por lo cual como menciona el Modelo de los Cuatro Círculos, a través de la motivación se logra incrementar el desempeño de los trabajadores, y de esta manera se logran alcanzar los objetivos planteados.

3. MODELO DE LAS JERARQUÍAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Este Modelo o Teoría es uno de los más utilizados por las organizaciones para determinar las necesidades de los trabajadores y las motivaciones que los impulsan a alcanzar un óptimo desempeño y con ello el logro de los objetivos, de esta manera el área de Recursos Humanos de la DCIDP basa sus propuestas de control de acuerdo al análisis de las necesidades de los individuos que conforman el área a través de esta teoría.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de dos fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

4. REGLAMENTO DE TRABAJO DEL PERSONAL DE CONFIANZA Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.

CAPITULO XII

INCENTIVOS Y PRODUCTIVIDAD

Incentivo de Vacaciones

ARTÍCULO 40. El personal de confianza de planta tendrá derecho al salir a disfrutar sus vacaciones, a que se le cubra el incentivo por asistencia según los días laborados en su ciclo vacacional, de acuerdo a la siguiente tabla:

- ❖ 30 días de salario ordinario a quienes hayan laborado durante 360 días.
- ❖ 20 días de salario ordinario a quienes hayan laborado durante 350 días.
- ❖ 15 días de salario ordinario a quienes hayan laborado durante 340 días.

Pago por Rendimiento y Productividad

ARTÍCULO 53. El personal de confianza que hubiese laborado durante todo el ejercicio anual anterior, recibirá una cantidad equivalente a dieciséis días del salario ordinario vigente en el mes de diciembre de ese año, por concepto de **rendimientos**.

La prestación de **Productividad** se otorga a todo el personal de confianza consiste en un pago del 9% del salario ordinario vigente. Se liquidará cada catorce días y en proporción al tiempo en que se perciban salarios. En caso de tener más de una falta injustificada, el trabajador perderá el derecho a esta prestación durante esa catorcena.

Incentivo al Desempeño

ARTÍCULO 74. El patrón establecerá estímulos en efectivo para el personal de confianza cuyo nivel salarial-medio, alto o superior- guarde plena identidad con la importancia real de sus respectivas funciones, actividades y responsabilidades. Las normas que al respecto se expidan deberán precisar condiciones, circunstancias y periodicidad de estos estímulos comúnmente denominados Incentivo al Desempeño. Su aplicación y vigencia estarán condicionadas al cumplimiento de los requisitos de puntualidad, asistencia, actitud, desempeño laboral y productividad que el patrón establezca.

Préstamos Administrativos, Becas y Asistencia a Congresos.

ARTÍCULO 75. Conforme a programas preestablecidos y a la disponibilidad presupuestal, el patrón otorgará a los trabajadores de confianza préstamos administrativos, becas, asistencia a congresos, cursos de postgrado y otros incentivos que estimulen la productividad.

Los préstamos administrativos se concederán al personal de planta de confianza, sujeto a los recursos financieros calendarizados que se disponga y, con base a la normatividad vigente o la que se establezca en el futuro.

El patrón proporcionará las becas a sus trabajadores de planta confianza, con el propósito de lograr una mayor superación personal y mejoramiento de sus conocimientos y eficiencia, de acuerdo con las funciones propias que realice.

Se concede también beca a los hijos de los trabajadores, para su formación académica cuando cursen estudios a nivel secundaria, preparatoria, profesional y postgrado.

Vivienda para Personal

ARTÍCULO 76. Se apoya financieramente al personal de planta que tenga una antigüedad en la empresa mínima de tres años y sólo por una vez y a solicitud del trabajador, para la compra, ampliación o pago de pasivos de vivienda, con cualquiera de los siguientes beneficios:

- ❖ Aportación financiera.
- ❖ Préstamo con garantía hipotecaria.
- ❖ Asignación de vivienda.

Por otra parte es necesario tomar otro tipo de medidas para mantener un control adecuado del personal y de esta manera lograr un óptimo desempeño del personal; un factor relevante que influye en el comportamiento del personal son la forma de llevar sus relaciones interpersonales, pues de esta manera si existen reglas o normas que las regulen existirá un mejor ambiente donde puedan desenvolverse sin ningún problema, incrementando su rendimiento.

Cualquier supervisor obtiene buenos resultados solamente con la colaboración de su personal. La colaboración se obtiene con la aplicación de buenas relaciones de trabajo, tratando al personal considerando sus características individuales.

Para prevenir problemas de relaciones en el trabajo, el supervisor debe empeñarse en aplicar en todo momento las siguientes cuatro (4) reglas básicas:

- a. **MANTENGA A CADA CUAL ENTERADO DE COMO PROGRESA EN SU TRABAJO:** Indicándole lo que espera del empleado. Enseñándole como puede mejorar. Cuando el empleado es nuevo, espera que el jefe le diga algo: ¡Está usted haciendo bien su trabajo! ¿Cómo marcha su trabajo? Esto genera seguridad y mayor confianza.

Para hacer lo anterior es necesario determinar que se espera de la persona, dependiendo de la capacidad y conocimientos, de la experiencia, de las habilidades, actitudes y algunas condiciones biológicas como la edad o el sexo. Es necesario determinar que se espera del trabajador y decírselo: a) para que se preocupe e interese por lo que se espera de él, b) en caso de tener dificultades buscará ayuda.

En caso que el trabajador no rinda o de lo que se espera de él, lo que hacemos es animarlo y alentarle, le indicamos como puede lograrlo; en otro caso reubicarlo.

- b. **RECONOZCA MÉRITO A QUIEN LO TENGA.** Felicitándolo inmediatamente o agradeciéndole su colaboración por rendimientos o trabajos excepcionales.

Cuando el trabajador quiere quedar bien con su jefe, hace esfuerzos por hacerlo y si no se le reconoce, entonces podrá pensar: "no vale la pena, ni siquiera me dio las

gracias..."; tampoco hay que excederse en la aplicación de esta regla. Debe reconocer méritos en forma oportuna.

En que casos se usa:

- Por trabajos extraordinarios fuera de lo normal
 - Por trabajos que requieren esfuerzos mayores a lo común.
 - Por resultados superiores a lo normal.
 - Otros motivos que lo valgan.
 -
- c. **AVISE CON ANTICIPACIÓN A SU PERSONAL DE LOS CAMBIOS QUE LO AFECTEN.** Explicándole los motivos, si es posible convenciéndole que acepte los cambios.

Como supervisores se reciben órdenes o instrucciones para realizar toda clase de cambios: en sistemas y métodos de trabajo, planes y programas de trabajo, horarios, normas y políticas, etc.

Como humanos somos renuentes o resistentes al cambio. Muchas veces avisar con anticipación los cambios, permite un periodo de tiempo para que el personal se adapte mentalmente, reflexione y pueda razonar en favor del cambio. Se hacen a la idea de los nuevos cambios. Es necesario que se nos avise con anticipación, esto permite predetermined las reacciones al cambio y facilitar la labor de convencimiento.

- d. **UTILICE DEL MEJOR MODO LA ACTITUD Y HABILIDAD DE CADA QUIEN.** Descubriendo las no utilizadas. Procurando el ascenso de quien lo merece. No debemos obstaculizar las mejoras o progreso del personal; también debemos estar seguros de que nuestra elección es la adecuada y evitar el efecto "halo". Proponer a una persona a un puesto por amistad o por una sola característica puede que en el otro puesto tenga un mal desempeño.

El Procedimiento para la Aplicación de Medidas Disciplinarias: Ahora bien, la finalidad fundamental del procedimiento para la aplicación de medidas disciplinarias es lograr una mejora en el comportamiento, y no obtener una retribución o imponer un castigo.

Existen muchos casos de reprimenda leve que jamás se convierten en un procedimiento disciplinario institucionalizado. Forman parte de la orientación y corrección diarias del comportamiento que nunca ocasionan mayores trastornos.

La necesidad de recurrir al procedimiento para la aplicación de medidas disciplinarias significa que en el caso concreto de una persona han fracasado las medidas disciplinarias preventivas y que quizás haya que recurrir a sanciones para impedir que se repita la infracción. Entre las clases de incidentes a que hacemos referencia se cuentan los siguientes:

Robo, fraude, infracción de normas de seguridad o de otras normas, llegadas tarde reiteradas, absentismo, suspensión del trabajo antes de la hora, despilfarro de materiales, ocio, pérdida de tiempo.

Cuando una persona ha infringido una norma, cometido un acto peligroso, acumulado precedentes de absentismo o de retrasos, producido sistemáticamente un trabajo de mala calidad, dejado de cumplir la parte de trabajo que le corresponde o dejado de cumplir el plazo

fijado, se plantea un problema que quizás exija la aplicación de medidas disciplinarias. Dicho de otro modo se plantea una desviación respecto de una norma aceptable.

Si se está habilitado para adoptar medidas disciplinarias, debe cerciorarse de que está ciñéndose al procedimiento escrito de la empresa para la aplicación de medidas disciplinarias, por lo cual debe comprobar que conoce las disposiciones establecidas. Normalmente hay que hacer lo siguiente:

1. Determinar si el asunto es muy grave o solamente grave. (Si no es grave, difícilmente exigirá la aplicación de una medida disciplinaria).
2. Averigüe siempre primero con el trabajador interesado por qué cometió la infracción.
3. Si el motivo es válido, acéptelo y decida con el trabajador la manera de evitar que se repitan esas circunstancias.
4. Si el motivo invocado no es aceptable, hágale una advertencia verbal y anótelos en su diario por si acaso el trabajador vuelve a ser objeto de una advertencia análoga y hay que recordarle la primera. Indíquele que se trata de una advertencia formal.
5. Si la infracción es grave (por ejemplo, si, por obrar con negligencia ha causado daños considerables a la propiedad) o si no ha hecho caso de las advertencias verbales anteriores, debe usted hacerle una advertencia por escrito en la que se le explique la gravedad de la infracción y las consecuencias probables que acarreará si vuelve a cometerla.
6. La reiteración de la infracción da lugar a una advertencia final escrita, en la que debe constar que si vuelve a cometer una falta de esa índole será despedido o será objeto de alguna otra sanción.
7. Si después de todo esto se repite la infracción, habrá que aplicar la medida definitiva, la cual, en los casos más graves, será el despido.

Importa sopesar cuidadosamente toda medida disciplinaria que se proponga, a fin de asegurarse de que sea razonable en toda circunstancia, habida cuenta de la antigüedad del trabajador, sus antecedentes y otras circunstancias pertinentes.

Qué hacer cuando surge un problema grave de disciplina: Lo primero que hay que hacer cuando ocurre una infracción de la disciplina es comprobar los hechos antes de que comiencen a desvanecerse los recuerdos de los testigos, e interrogar a estos cuando sea factible.

En casos de riña, de que un trabajador se altere y se vuelva violento o que este algo borracho, hay que ordenarle que se retire inmediatamente y que regrese al día siguiente al trabajo. Esta disposición se denomina suspensión temporal. Esta destinada a dar tiempo para que se calmen los ánimos y se pueda abordar el problema de manera racional. Por regla general, este tipo de suspensiones no acarrea la reducción de la remuneración, pero es necesario verificar cual es la política de la empresa al respecto.

Es preciso que el trabajador pueda explicar los hechos y se le debe informar los derechos que le confiere el procedimiento de la empresa. Por ejemplo, en esta empresa donde existe un sindicato, el empleado tiene derecho a exigir la presencia de su representante sindical.

4.4 Modelos actuales o vanguardistas aplicados a la empresa mexicana para la administración de personal en la empresa mexicana.

Nuevo modelo de Recursos Humanos



El nuevo enfoque Institucional de Recursos Humanos, se fundamenta en transformar las actividades en una función que agregue valor, que satisfaga las necesidades de las áreas sustantivas y de respuesta a las demandas de los trabajadores, es decir, convertirse en un Socio de Negocio, teniendo como base homologar y simplificar los procesos con un enfoque de servicio al cliente.

El gran reto es lograr que la función de Recursos Humanos evolucione a un rol estratégico, que las autoridades vean a la función como una fuente de ventaja competitiva, que diseñe y aporte las prácticas para crear las capacidades organizacionales necesarias para lograr la estrategia.

Todo ello requiere de un cambio de mentalidad de los profesionales de Recursos Humanos a fin de poner mayor énfasis en lo que nuestro trabajo aporta y en los resultados que entregamos.

Se han definido cuatro roles clave que los profesionales de Recursos Humanos, asociados con los gerentes de línea, debemos atender para convertirnos en socios del negocio, siendo los siguientes:

1. **Administración Estratégica.-** Se centra en alinear las prácticas de Recursos Humanos con los planes de negocio. A este rol se le conoce como socio estratégico y su resultado es asegurar la ejecución de la estrategia.
2. **Administración de la Infraestructura.-** Se refiere al mejoramiento continuo de los procesos, incorporando las mejores prácticas, haciendo reingeniería a los servicios, eliminando costos innecesarios. A este rol se le conoce como experto administrador y su resultado es la eficiencia administrativa.

3. **Administración de la transformación y el cambio.-** Se centra en identificar e implantar los procesos de administración del cambio. A este rol se le conoce como agente de cambio y su resultado es generar capacidad de cambio en la empresa.
4. **Administración de las Contribuciones del Empleado.-** Se centra en identificar y entender los problemas, las preocupaciones y las necesidades de los empleados y asegurar que se responda para aumentar su compromiso y dedicación. A este rol se le conoce como promotor de los trabajadores y su resultado es mayor dedicación y compromiso de los empleados.

El cumplimiento de los cuatro roles seguramente podrá agregar valor y ayudará a ejecutar la estrategia, a hacer más eficiente la infraestructura, administrar el cambio y asegurar la contribución de los empleados.

Conforme a lo anterior, se ha estructurado un nuevo Modelo de Recursos Humanos que se fundamenta en cuatro estrategias básicas que son, contar con:

- Mejor gente.
- Mejor organización.
- Mejores procesos.
- Mejor información para la toma de decisiones.

Asimismo, el nuevo Modelo de Recursos Humanos se fundamenta en un proceso de planeación y en lograr la satisfacción del cliente mediante líneas de acción que vinculan e interconectan a las diferentes estrategias básicas.

Modelo de Gestión por Competencias

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

El **modelo de gestión por competencia** busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, los que se han denominado competencias.

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, y se puede representar en un modelo de flujo causal que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final. Los modelos causales ofrecen a los directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo.

- Motivaciones - Habilidades
- Rasgos de carácter
- Concepto de uno mismo
- Conocimientos

La gestión de recursos humanos se verá beneficiada con el modelo de competencias, pues mejora el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo identificar aquellos empleados que tienen mayor potencialidad, y servir a su vez como instrumento para los planes de carrera y sucesión en la organización. Además de producir un impacto notable en la productividad y motivando al personal, lo cual se refleja en las utilidades de las organizaciones.

Se espera hoy en día, que la gerencia de recursos humanos participe activamente en los procesos de cambio y se encargue de comunicar abierta y claramente lo que esta sucediendo en la organización, ayudar a construir una organización flexible con capacidad de adaptación y asegure las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.

El modelo de competencia otorga a la gerencia de recursos humanos una función directiva, un rol más activo, una eficiencia operativa, orientada a la transformación y al cambio, dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la organización y capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles.

Modelo de Planeación Estratégica

La vida de una organización como la de Industria Petrolera es compleja y sobre todo cambiante. El proceso de modernización abre oportunidades para mejorar el desarrollo de Recursos Humanos pero, simultáneamente, aparecen dificultades y riesgos, que pueden ser enfrentados si se cuenta con un liderazgo efectivo y una orientación estratégica.

El Modelo consta de los siguientes elementos:

1. Un diagnóstico estratégico, que permite vincular las fortalezas y debilidades del personal con los riesgos y oportunidades del entorno.
2. El planteamiento de escenarios para el desarrollo del personal.
3. La concepción estratégica, integrada por: la visión para el desarrollo del personal; la filosofía, entendida como los principios y valores reactivos de todo el proceso de desarrollo; las políticas, que expresan las principales directrices para la acción; las estrategias y los objetivos, como líneas básicas de acciones orientadas a resolver los problemas detectados en el diagnóstico.
4. La determinación de programas específicos para el desarrollo del personal.

Diagnóstico Estratégico del Personal

Para efectuarlo se utiliza “la Matriz FODA”, que permite realizar un análisis sistemático que facilita la vinculación de los riesgos (R) y oportunidades (O) en el entorno, con las debilidades (D) y fortalezas (F) internas en relación al personal de la organización. La combinación de estos factores permite derivar elementos que sustenten la toma de decisiones estratégicas, relacionadas con el desarrollo de los Recursos Humanos.

Para determinar los riesgos y oportunidades en el entorno, se encuentran: las políticas de modernización del Gobierno Federal y de la Institución; la política institucional de desarrollo de Recursos Humanos, el entorno educativo y la competencia.

El análisis de fortalezas y debilidades del personal entraña dificultades, ya que las actitudes, conocimientos y habilidades conforman un conjunto complejo de tendencias para actuar en el trabajo, e implica cierta subjetividad en su evaluación. Sin embargo, un método apropiado a nivel de análisis estratégico, apoyarse en la definición de atributos deseables que debería cubrir el personal en diferentes etapas de carrera y puestos de trabajo dentro de la organización, vinculados estrechamente con el rumbo de la modernización de nuestra empresa petrolera.

La orientación estratégica parte de un Modelo de Planeación Estratégica, en el caso de los Recursos Humanos, es necesario proyectar su desarrollo en horizontes de tiempos extensos, en situaciones altamente comprometidas por cambios de estructuras, sistemas, procesos de trabajo y resultados a corto plazo, pero integrando todas las relaciones del sistema organizacional en una perspectiva de largo plazo.

Matriz FODA

Formulación de orientaciones estratégicas para el desarrollo del personal

	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
Factores Internos	La larga trayectoria y especialización de los Directivos de la institución, les permite poseer una clara visión de la cultura y una apreciación general de las actividades de la industria.	La complejidad del proceso de modernización, genera desfases en la comprensión de sus ritmos, momentos y retos.
Factores Externos		

OPORTUNIDADES:

Políticas de eficiencia, productividad, calidad y de reconocimiento e incentivos al mejorar desempeño de personal e impulsar la competitividad de la institución.	*Ampliar visión estratégica del entorno nacional e internacional y sus repercusiones para Petróleos. *Actualizar a los Directivos en el liderazgo orientado a la excelencia y a la calidad.	*Lograr un compromiso integral con la modernización y una mayor comprensión de sus retos.
---	--	---

AMENAZAS:	*Establecer un sistema de desarrollo de Recursos Humanos, remuneraciones e incentivos mejor que el actual y superior al de la competencia.	*Compromiso del personal directivo para impulsar el desarrollo del personal.
Salida de personal altamente calificado hacia empresas que ofrezcan mejores oportunidades de desarrollo, salarios y prestaciones.		

Incertidumbres del personal.

Balanced Score Card

Es un sistema de aprendizaje que permite traducir los objetivos estratégicos del organismo a estándares definidos de desempeño. Es un sistema para la administración estratégica y la medición de resultados de las empresas. Agrega a la perspectiva financiera los puntos de vista del cliente, de los procesos internos de negocio y del aprendizaje y crecimiento de las organizaciones. La medición de dichos aspectos lleva a indicadores tan relevantes como: adquisición, retención y satisfacción de los clientes y empleados y productividad de los colaboradores.

El Balanced Score Card contempla cuatro dimensiones: **negocio, cliente, gente y proceso.**

El BSC ayuda a trasladar la estrategia en acción.

Sus principales etapas son:

- 1.- Formular la visión de la organización.
- 2.- Formular la estrategia.
- 3.- Definir la oferta de valor.
- 4.- Establecer objetivos según las perspectivas del cliente, financiera, procesos, aprendizaje y crecimiento.
- 4.- Establecer indicadores y metas en relación de causa-efecto.
5. Establecer iniciativas de acción.

Si deseamos implementar el BSC primero debemos hacer lo más importante: definir la **estrategia** de la organización.

Una vez definida la estrategia, es fundamental tener la decisión de orientar todos los recursos hacia ella, demostrando un fuerte compromiso durante el proceso. El éxito del proceso lo vamos a tener cuando las iniciativas estratégicas sean implementadas.

Uno de los principales desafíos a los que nos enfrentamos es la definición de estrategias claras, que nos den el rumbo de hacia dónde queremos llevar la organización, así como una buena declaración de misión y visión.

En una primera etapa el BSC se puede implementar sin un soporte informático, pero al ir alineando todas las áreas de la empresa, hay que utilizar un software para el adecuado manejo

de los datos; la ventaja es que permite alinear y evaluar todas estas iniciativas, identificando su impacto y relación con la estrategia de la compañía.

Empresas que han utilizado el BSC como guía para seguir sus estrategias, obtuvieron altísimos retornos sobre la inversión realizada ya que les permitió centrar todos los recursos en lo que realmente tenía un impacto positivo del negocio.

En conclusión, el BSC nos ayuda a lograr los objetivos invirtiendo donde realmente es necesario.

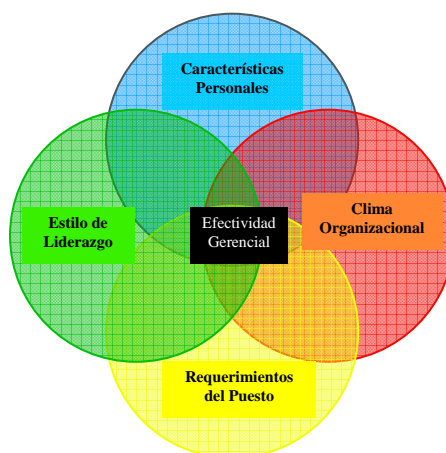
Modelo de los Cuatro Círculos

El Sistema Institucional de Administración del Desempeño Individual, denominado SIADI, se basa en el Modelo de los Cuatro Círculos, el cual se guía a través de la Relación Causa-Efecto, siendo la causa la conducta y el efecto el desempeño.

Este proceso es para lograr que el supervisor sea más efectivo en su desempeño y el de su equipo, para impulsar a Petróleos hacia el logro de los resultados en diversas situaciones.

Las variables que forman el Modelo de los Cuatro Círculos de la Efectividad Gerencial y que afectan la eficacia de una organización, son:

- ❖ Clima Organizacional
- ❖ Estilos de Liderazgo
- ❖ Requerimientos del Puesto
- ❖ Características Personales



El **Clima Organizacional** es la percepción de cómo se siente trabajar en un ambiente en particular, la “atmósfera del sitio de trabajo”. Incluye una mezcla de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen los patrones de comportamiento individuales y de grupo. Se trata de la percepción de la gente sobre “la manera en que aquí hacemos las cosas”.

Los **Estilos de Liderazgo** son las distintas formas en que actúan los supervisores, es decir, aquellos patrones de comportamiento que los supervisores usan para dirigir a su equipo de

trabajo. El estilo que utiliza el supervisor tiene un impacto directo sobre el desempeño de los colaboradores, En Petróleos, los supervisores se desenvuelven bajo seis Estilos de Liderazgo: Directivo, Tutorial, Democrático, Afiliativo, Marcapasos y Coercitivo.

Los **Requerimientos del Puesto** deben compararse con lo que le gusta hacer a la gente. Esto explica por qué las personas pueden desempeñarse bien en algunos trabajos mientras que otros les resultan frustrantes. Esta frustración, si no se maneja, puede impedir que el colaborador se desempeñe con un alto nivel de trabajo.

Los Requerimientos del Puesto pueden ser, por ejemplo: el conocimiento que aporta la escolaridad y las habilidades como el manejo de un idioma, la operación de alguna maquinaria o hablar en público.

Un factor importante en determinar el Estilo de Liderazgo es el conjunto de **Características Personales** o competencias que aportan los trabajadores. Es posible que necesiten manejarlas, desarrollarlas y mejorarlas para llevar a cabo tus tareas. Las Características Personales son: habilidades, conocimientos, rol social o valores, autoimagen, rasgos y motivos.

Perfil de Puestos. Metodología Fast Track

Un Perfil de Puesto son los requisitos que debe poseer una persona para desempeñar de manera óptima las funciones del puesto.

PERFIL DE PUESTO

Requisitos que debe poseer una persona para desempeñar de manera óptima las funciones del puesto.

La Subdirección Corporativa de la Dirección Corporativa de Administración (DCA) propone homologar puestos en Petróleos para el proyecto SUMA. En septiembre de 2005 se autoriza “La Metodología Fast Track”, donde la información se capturará en la herramienta R/3 de SAP (Sistema de Administración de Personal).

OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA FAST TRACK

Obtener los perfiles de una manera rápida, eficaz, práctica, confiable, consistente y con resultados inmediatos, a fin de homologar y direccional el desarrollo y crecimiento del personal.

Estos servirán de insumo para los procesos de Recursos Humanos:

- ❖ Reclutamiento
- ❖ Selección
- ❖ Contratación
- ❖ Desarrollo (Plan de: carrera, individual y de sucesión)
- ❖ Capacitación

La Metodología Fast Track se compone de cuatro etapas:

Etapas I. Recopilación de información preliminar

Nombre de puestos

Etapas II. Entrevista con expertos

Obtener los perfiles de los puestos mediante la aplicación de entrevista al personal experto del puesto

Etapa III. Trabajo de gabinete

Alienación

Etapa IV. Evaluación a los trabajadores

Psicowin/MAP

El Perfil de Puestos está compuesto de 14 campos con datos generales del puesto:

- (1) **Número identificador SIPAP.** Número Que asigna el sistema, una vez que se dan de alta los datos de los puntos 2 al 8. El alta de puestos en el SIPAP la realiza la SCRH (Subdirección Corporativa de Recursos Humanos)
- (2) **Denominación del puesto.** Descripción breve del puesto, proporciona una idea rápida y concisa sobre la naturaleza de sus funciones. No es la categoría.
- (3) **Nivel.** Nivel salarial del puesto, ubica jerárquicamente las categorías y puestos (8-48).
- (4) **Especialidad.** Es el conjunto de actividades y/o funciones que se agrupan de acuerdo a características afines. Los puestos se pueden agrupar en tres grandes especialidades: técnica, administrativa y de servicio.

Clave	Denominación	Definición
T	Técnica	Se vinculan por lo general a actividades de tipo industrial, técnica, tecnológica, etc.. Sus ocupantes deben contar con conocimientos especializados en alguna de las áreas exactas, particularmente en las ramas de la ingeniería. Se identifican con la actividad sustantiva de la organización (exploración, producción, refinación, gas y petroquímica básica y secundaria). Se derivan de las actividades propias del proceso administrativo y sus ocupantes tienen conocimientos especializados en alguna disciplina del saber humano (contabilidad, control y auditoría, etc.).
A	Administrativa	Generalmente se puede identificar un usuario o cliente directo, participan en los procesos sustantivos de la organización a través de la prestación de un servicio de apoyo a los mismos. Así también se derivan de la administración (abastecimiento) de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.
S	Servicio	

- (5) **Proceso.** Es el conjunto de actividades que producen un resultado de valor. Se agrupan en cuatro grupos, en los cuales se identifican 28 procesos.

- I. **De Valor:** (6) Transforman insumos en salidas de valor.
Exploración, Perforación, Extracción, Producción, Distribución y Comercialización.
- II. **Habilitadores:** (8) Dan soporte a los procesos.
Mtto. Seguridad Ind. Protección Ambiental. Ing. Telecom. Servicios de Salud, Jurídico, Desarrollo Social, Comunicación Social.

- III. Generadores de bienes:** (9) Administración Patrimonial, Ingeniería y Desarrollo de Proyectos, Recursos Tecnológicos, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Materiales, Administración General, Servicios Generales, Logística.
- IV. Coordinadores:** (5) dirección, Planeación, Operación, Competitividad e Innovación, Control.

- (6) **Subproceso.** Es el conjunto de actividades que producen un resultado de valor, cada proceso tiene alrededor de 5 subprocesos, se identifican 132 subprocesos.
- (7) **Puesto al que reporta.** Es el puesto de rango inmediato superior, al que reporta el puesto en cuestión.
- (8) **Nombre del experto.** Favor de señalar el nombre de la persona especialista en el desarrollo del puesto para ser entrevistada.
- (9) **Puesto a quien reporta.** Puesto de categoría o rango inmediato superior en el organigrama o superior en la estructura funcional.
- (10) **Propósito.** Es la expresión de la esencia y razón de ser del puesto. La redacción del propósito del puesto, se facilita respondiendo a la pregunta: ¿Cómo puede mi puesto contribuir a que el área a la que pertenezco, cumpla con su Misión, alcance su Visión y realice su Plan de Negocios?
- (11) **Funciones Críticas o Responsabilidades.** Las responsabilidades son asignaciones (funciones o actividades) que se llevan a cabo para ejecutar el puesto. Su número no debe exceder de 10 por puesto y la redacción de las mismas debe iniciarse con un verbo en infinitivo. Las responsabilidades son clasificadas en términos de la prioridad (alta, media o baja) que tienen para el desempeño superior del puesto.
- (12) **Obtención del Perfil de Conocimientos.** El experto del puesto indicará como máximo 3 conocimientos requeridos para cada función, especificando el proceso y subproceso al que pertenecen y determinará:
- ❖ Tipo de conocimiento. Instrumento para obtener el conocimiento sajeado a través de un catálogo (curso, manual, procedimiento, página Web, etc.)
 - ❖ Acción de Capacitación. Nombre específico del curso o manual mediante el cual se proporciona la capacitación y el desarrollo personalizado en el puesto destino.
 - ❖ Lugar. Espacio físico o electrónico donde se encuentra el material.
- (13) **Cuestionario Psicológico.** Para determinar las habilidades, potencial y actitudes se aplicará un cuestionario de tipo cerrado, el cual determinará el grado de requerimiento de estos factores psicológicos necesarios para el puesto en cuestión.

El entrevistador deberá considerar los siguientes puntos:

- ❖ Advertir al experto, que se le formulará una serie de preguntas que tienen relación con el puesto no con su persona.
- ❖ Anotar la respuesta del experto en el inciso correspondiente, considerando las funciones previamente revisadas.

4.5 Medios de control para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización en el manejo del personal.

Una vez establecidas las causas que motivan y justifican el proceso de cambio en la organización y habiendo revisado los principios que permiten racionalizar el desarrollo de las tareas requeridas para tal efecto, el paso siguiente es precisar los objetivos que se pretenden alcanzar al aplicar el proyecto de organización o reorganización. Estos objetivos deben

estructurarse en forma tal que su consecución pueda apoyarse en políticas congruentes y realistas y complementarse con las funciones que se juzguen necesarias para llevarlas a cabo.

Es por ello que Petróleos ha establecido diversos medios de control para que se logre el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa y sus organismos subsidiarios; estos medios de control son aplicados a todos los niveles jerárquicos, para que sea posible alcanzar la máxima eficiencia en todo el sistema petrolero.

El control interno es un proceso integrado por mecanismos o procedimientos implementados por el consejo de administración, la dirección general y el resto de los colaboradores de la entidad. Este proceso tiene como propósito proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos que se mencionan a continuación:

- ❖ Proporcionar la eficacia, eficiencia y economía de la obtención y aplicación de los recursos, las operaciones, programas y proyectos.
- ❖ Medir el cumplimiento de los objetivos institucionales para prevenir desviaciones en la consecución de los mismos.
- ❖ Cumplir con el marco legal y normativo vigente.
- ❖ Salvaguardar, preservar y mantener los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines que están destinados.

PEMEX pretende romper con el control excesivo y dar lugar al autocontrol y auto evaluación de los servidores públicos y de las instituciones. El control interno ayuda a combatir la corrupción, fomentar la transparencia y propiciar el desarrollo administrativo.

PEMEX ha considerado tres tipos de control interno, los cuales son los siguientes:

1. PREVENTIVO. Se establece de manera anticipada para reducir y evitar riesgos que impidan el cumplimiento de metas y objetivos. Lo realizan todas las áreas de la organización.
2. DETECTIVO. Se lleva a cabo en el momento en que las operaciones están ocurriendo y permite regular las acciones y actividades de los trabajadores. Lo realiza cada trabajador de PEMEX.
3. CORRECTIVO. Consiste en la revisión de las acciones que se efectuaron y, en su caso, la aplicación de sanciones por incumplimiento. Lo efectúan las áreas de auditoría.

Para que se tenga más claro el tema de control interno, se muestran algunos ejemplos de controles a continuación:

- Leyes
- Reglamentos políticas
- Bases
- Lineamientos
- Estatutos
- Normas
- Acuerdos
- Planes
- Programas
- Presupuestos
- Manuales de organización
- Manuales de procedimientos

Los componentes del control interno que PEMEX ha considerado son los siguientes:

- **Ambiente de control.** Se expresa en el compromiso de los servidores públicos y de la consecución de valores éticos, la filosofía de la dirección, la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las líneas de acción establecidas por la entidad.
- **Administración de riesgos.** Radica en identificar, evaluar y analizar los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos.
- **Actividades de control.** Consisten en implementar y actualizar las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar el cumplimiento de las directrices y a afrontar los riesgos.
- **Supervisión.** Reside en evaluar, ajustar y mejorar continuamente el Control Interno Institucional.
- **Información y Comunicación.** Permiten que el personal de la organización capte e intercambie la información requerida para el desarrollo, la gestión y el control de sus operaciones.

Beneficios del control

Ahora que se conocen los componentes del control interno, se debe saber que este proceso busca orientar las actividades de los servidores públicos para lograr ciertos beneficios. Enseguida se darán a conocer ocho de ellos:

1. Apoyar el logro de metas y objetivos en la prevención de la pérdida de recursos.
2. Coadyuvar en la detección y administración de riesgos.
3. Contribuir al uso eficiente, efectivo y transparente de los recursos públicos.
4. Impulsar una cultura ética, de servicio, de rendición de cuentas y de combate a la corrupción.
5. Fomentar el establecimiento de estándares, orientados a la satisfacción de nuestros clientes, proveedores, contratistas, trabajadores, gobierno y sociedad, así como la mejora continua.
6. Ayudar a la obtención de información financiera fiable.
7. Reforzar la confianza de que PEMEX cumple con las leyes y normas aplicables.
8. Promover la transparencia y calidad de la gestión administrativa y desempeño de nuestra organización.

Uno de los principales beneficios de control interno, además de los ocho que se acaban de mencionar, consiste en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de manera efectiva. El control debe contribuir con la eficiencia organizacional y no debe convertirse en un freno a la operación.

Responsabilidades del control

Todos los trabajadores de PEMEX, como servidores públicos, tienen la responsabilidad de establecer y mantener un ambiente de control alineado con la misión, visión, objetivos y metas institucionales, conocidos por el desempeño de nuestras funciones con actitud de compromiso y con base en el código de ética y de conducta de PEMEX.

Los medios de control para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de Petróleos y Organismos Subsidiarios, son los que se mencionan a continuación:

- a)** A través de los Sistemas Integrales de Gestión como son las Gerencias o áreas específicas de la organización en la atención, procuración, supervisión y mejoramiento orgánico administrativo para el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de cada uno de los organismos que conforman Petróleos (Dirección General, Subdirecciones, Gerencias, Subgerencias, Centros de Trabajo [foráneos o centrales]).
- b)** Auditorías administrativas tanto por agentes internos como por compañías externas y por el Órgano Interno de Control (Secretaría de la Función Pública, Secretaría de Energía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, etc.)
- c)** Supervisión por parte de los Órganos Internos en cada subsidiaria y por áreas administrativas y de Recursos Humanos en auditorías administrativas en la integración y alineamiento de sus propios objetivos, misión y visión hacia el objetivo, misión y visión de Petróleos en general.
- d)** Revisión y cumplimiento de los programas de trabajo.
- e)** Mediante sistemas informáticos, satisfacción y atención por parte de los usuarios de Petróleos.
- f)** Cuestionarios de satisfacción.
- g)** A través de encuestas de Clima Organizacional, a continuación un ejemplo:

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

SUBGERENCIA: MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO
 PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 PRODUCTO: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ALINEADAS A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Trimestre evaluado: 1^{er} 2^o 3^{er} 4^a Nombre del cliente que evalúa: ÁREA DE ADMINISTRACIÓNNombre del responsable de la evaluación: C.P. KARLA BETANCOURT BLAQUIERFecha de evaluación: 23 DE ABRIL DE 200**Factor 1 Comunicación con el Cliente**

- La amabilidad y cortesía con que es atendido por el personal de la Subgerencia de Mejoramiento Administrativo es:
Pésima () Mala () Buena (X) Excelente ()
- Facilidad de concertar una cita con el personal que atiende su pedido
Muy Complicado () Complicado () Ágil (X)
- El tiempo que espera usted para ser atendido por el personal cada vez que lo requiere es:
Excesivo () Aceptable (X) Inmediatamente ()
- La manera en que le informa el personal de la Subgerencia de Mejoramiento Administrativo el estado que guarda la solicitud de su pedido es:
Confusa () Entendible (X) Muy Entendible ()
- Cuando usted requiere de asesoría en materia de estructuras organizacionales, por parte del personal de la Subgerencia de Mejoramiento Administrativo, la considera:
Pésima () Mala () Buena (X) Excelente ()

Factor 2 Cumplimiento de los requisitos del cliente

El producto entregado por la Gerencia de Recursos Humanos cumplió con sus requisitos, considerando el marco normativo aplicable en la materia

Si (X)

No () ¿Por qué?

Indicar el evento: _____

Factor 3 Competencias del Personal

La experiencia y conocimientos mostrados por el personal de la Subgerencia de Mejoramiento Administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos que realiza el producto lo considera:

Pésima () Mala () Buena (X) Excelente ()

El interés de escuchar sus necesidades por parte del personal de la Gerencia de Recursos Humanos lo considera:

Pésima () Mala () Buena (X) Excelente ()

Factor 4 Tiempo

El producto cumplió con los tiempos estipulados

Sí (X)

No () Días de atraso _____

Factor 5 Valores

El producto realizado lo considera usted de Calidad:

Mala () Buena (X) Excelente ()

COMENTARIOS

Enc. del Área de Administración
Puesto y firma de la persona que evaluó

CONCLUSIONES

Todos somos estudiosos de la conducta, desde nuestros primeros años hemos observado las acciones de los demás y hemos tratado de interpretarlas, es por ello que se ha hecho uso de la psicología en este trabajo, pues es la que no enseña a entender, detectar y solucionar los problemas de conducta y comportamiento del individuo en relación con el medio que lo rodea, incluyendo a la sociedad. Sea que lo hayamos pensado antes o no, casi toda su vida hemos “leído” a los otros. Usted observa a los demás y trata de explicarse por qué se conducen de esa manera. Además ha tratado de predecir lo que harían en condiciones diversas; pero su método informal o de sentido común para leer a los demás lleva a menudo pronósticos equivocados. Sin embargo se ha buscado la manera de mejorar las capacidades de predicción si se cambian las opiniones intuitivas por una metodología más sistemática.

De esta manera se han descubierto hechos y relaciones importantes con los que se establecen las bases sobre las cuales se realizan pronósticos más atinados. Se ha fundado este método con la convicción de que la conducta no es ejercida sin razón, sino que surge y se dirige hacia algún fin que el individuo, bien o mal, cree que es en su beneficio.

Por ello es de gran importancia observar detenidamente el comportamiento de todos los miembros de la organización y atender adecuada y debidamente a tiempo cada una de sus necesidades, ya que las conductas ejercidas establecen la manera en la que se está desarrollando el clima laboral, el cual influye a que las relaciones laborales se vean afectadas y por ende la productividad de la organización.

Esto dicta que un ambiente competitivo en las empresas exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que inciden en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización.

Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de

negocios. La administración de Recursos Humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente de cada área funcional de la organización, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

De esta manera se ha logrado establecer que la base de un buen funcionamiento de la organización son los directivos, pues a través de su manera de actuar con los trabajadores se podrán determinar los resultados que la empresa tendrá, además de que estos están obligados también a solucionar problemas de todo tipo dentro de la organización, lo cual incluye sobre todo problemas de conducta de los trabajadores, pues ello influye en el aumento o disminución de la productividad, de la persona que padece el problema de conducta y a los que la rodean.

En casi todas las empresas existe gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos a los cuales no sólo se le da demasiada importancia, sino que muchas veces, se convierten en objetivos mismos de la empresa, sin embargo, ello desplaza lo fundamental, entre lo que se halla el cumplimiento de metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de la productividad y el valor mismo de los productos o servicios que resultan del trabajo.

Asimismo, hay una gran cantidad de sanciones y castigos para quienes violan las normas y reglas; en contraste, hay muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo. La queja frecuente del trabajador es que cuando cometen errores hay sanciones y cuando el trabajo está bien hecho nadie lo nota. Se olvida que los verdaderos factores motivacionales son el reconocimiento, el logro, el progreso, el crecimiento y, en general los factores intrínsecos del trabajo. Estos elementos son los que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, a la autoestima y a la autorrealización.

Las condiciones de trabajo, las prestaciones, las buenas relaciones con los compañeros o con el jefe, la seguridad en el empleo y el sueldo en realidad no contribuyen a la satisfacción dentro del trabajo, porque casi siempre se otorgan por igual a todos los trabajadores, lo hagan bien o mal. Aunque éstos son factores para una organización sana, no son motivadores intrínsecos.

El comportamiento para consolidarse requiere de un esfuerzo que es la respuesta o reacción de la otra parte. La actitud mexicana de fiarse más del amigo es reforzada por los empresarios o directivos al contratar a personas que son sus amistades, y no a quienes tienen los conocimientos y la experiencia necesaria para el puesto; salvo raras excepciones, se recluta al personal entre los conocidos o amigos del personal de la empresa. La selección se ha visto, además de costosa, poco confiable, pero los reclutadores no se percatan de que a la larga es más rentable.

Si todas las empresas y todos los mexicanos pensáramos en términos de valores, nuestro camino hacia la superación sería más fácil y agradable. El proceso consiste en dejar atrás el estado de dependencia, lo que significa saber valernos por nosotros mismos y sentirnos seguros de lograrlo. Ser independiente e interdependiente significa ser responsable y aportar lo que le corresponde a cada uno, ser disciplinado para trabajar y acatar normas, y estar dispuesto a dar y ceder algo en aras del cumplimiento de los objetivos comunes.

Los jefes deben dejar de considerar a sus trabajadores como simples subordinados, deben considerarlos ante todo colaboradores y deben olvidar su aparente superioridad que suele terminar en abuso de autoridad. Comprometerse con el trabajo permite satisfacer todas las necesidades humanas, las fisiológicas y, por ende, permite mejorar la calidad de vida. Hay que comprender que el trabajo es inherente al hombre y es la base del progreso.

Si todos nos esforzamos en ser mejores colaboradores obtendremos satisfacción por el trabajo responsable, bien hecho y a tiempo. En esta nueva clave las organizaciones reevaluarán su posición y comenzarán a trabajar por las verdaderas necesidades de los trabajadores, fomentando su superación y desarrollo a través de programas de capacitación que den a las personas la posibilidad de enriquecer su puesto y las preparen para utilizar todas sus capacidades y experiencias, y no sólo para que mejoren las condiciones de trabajo y ayuden a obtener aumentos de sueldo o de prestaciones.

Los mexicanos necesitamos que se reconozca nuestro esfuerzo y dedicación al trabajo de manera individual, algo que no hacen los aumentos salariales, por el contrario éstos equiparan a los que cumplen con los que no cumplen o trabajan mal.

BIBLIOGRAFÍA

1. **AUSBEL-NOVAK-HANESIAN**, “Psicología Educativa: un punto de vista cognitivo”, 2ª. Edición, Trillas, México, 1993.
2. **BERSTEIN**, Douglas A. y **NIETZEEL**, Michel T., “Introducción a la Psicología”.
3. **CHIAVENATO**, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, México, 2007, McGraw-Hill.
4. **CURSO SIADI PEMEX**, Sistemas CBT, Microsoft Internet Explorer.
5. **DAVIDSON**, Gerald C., “Psicología de la Conducta Anormal”, Limusa, 2ª. Edición, México, 2004.
6. **DAVIS**, Keith, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, McGraw-Hill, 11ª. Edición.
7. **DELVAL, J.**, “Crecer y Pensar. La construcción del conocimiento en la escuela”, Barcelona/México, 1999. Editorial Paidós.
8. **ECHEGOYEN**, Javier, “Historia de la Filosofía”, Vol.3, Editorial Edinumen.
9. **ESQUIVEL**, Armando R., “Modelo de Gestión por Competencias PEMEX”, PEMEX Dirección Corporativa de Administración. Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.
10. **FLEISHMAN**, Edwin A., “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”, Editorial Trillas, México, 1997.
11. **GOLEMAN**, Daniel, “Emocional Intelligence”, Nueva York, Editorial Bantam, 1995.
12. **MATHIS**, Robert L., “Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, México, 2003, Editorial Thomson.
13. **MESA**, Francisco y **KAEMPFER**, Ana María, Revista Médica de Chile, 2004, No. 132.
14. **MUCHINSKY**, Paul M., “Psicología Aplicada al Trabajo”, 6ª. Edición, Editorial Thomson Editores S.A. de C.V., México.
15. **Neuróticos Ayuda Mutua**, www.nam.com.mx.
16. **ORMROD**, J.E., “Educational Psychology: Developing Learners”, 4a. Edition.
17. **PANCORBO**, Francisco, “Psicología Industrial” Cuadernos de Psicología Industrial y Organizacional, Enciclopedia Encarta 2000. Microsoft Corporation, Editora Universitaria 1993-1999.
18. **PÉREZ**, Álvarez Sergio, “Psicología Didáctica del Aprendizaje Constructivo”, Ediciones Braga, Buenos Aires, 1992.

19. **ROBBINS**, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, México, 2004, Editorial Pearson Education.
20. **RODRÍGUEZ**, Mauro, “Psicología del Mexicano en el Trabajo”, México, 2004, McGraw-Hill.
21. **SAMANIEGO**, Villasante Carlos, “Absentismo, Rotación y Productividad”, en www.abacolombia.org.com.
22. **WIKIPEDIA**, Enciclopedia.
23. **ZEPEDA**, Fernando H., “Introducción a la Psicología, una visión científico humanista”, México, 2003, Editorial Pearson Education.