



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

LAS EVALUACIONES EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

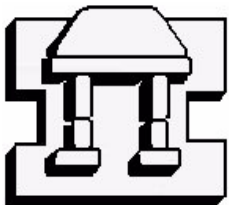
T e s i s

Que para obtener el grado de

Licenciada En Psicología

p r e s e n t a :

María Isalia Osorio Santiago



IZTACALA

Director: Lic. Juan Antonio Vargas Bustos
Dictaminador: Lic. Ernesto Arenas Govea
Dictaminador: Lic. Ángel Enrique Rojas Servín

Tlalnepantla Edo. de México. Los Reyes Iztacala, 2003.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

por haberme permitido vivir, y estar con los seres que amo, quiero y respeto.

A mis padres Consuelo y Abdón:

gracias por todo el apoyo, amor, comprensión y confianza que me han brindado, a ti mamá por el ejemplo de lucha y esfuerzo que has sembrado en mí y por ser mi mejor amiga, a ti papí gracias por transmitirme tu fortaleza por tenerme paciencia y estar siempre a mi lado

Los amo

A mis hermanas Vianey, Arelí y Samira:

gracias por ser mis hermanas y amigas incondicionales, a ti Vianey por el apoyo que me brindas cuando más lo necesito y por escucharme, a ti Doctora por el ejemplo de lo que es ser una excelente profesionista y orientarme, a ti Samy por demostrarme que cuento contigo en cualquier momento y por estar conmigo

Las quiero

A todos mis familiares que confiaron en mí y siempre han estado a mi lado

muchas gracias

A ti Octavio:

gracias por estar a mi lado en todo momento, por compartir conmigo todos y cada uno de los momentos de la universidad, por tu amor, por tu apoyo, cariño, dedicación y comprensión

Con amor

A todos mis amigos con los que compartí tantas cosas y que me dieron la oportunidad de ser su amiga y convivir con ustedes

Con cariño

A mis asesores de tesis Juan Antonio, Enrique y Ernesto:

gracias por el tiempo dedicado e invertido en la realización de este trabajo y por ser un ejemplo de profesionalismo y nivel académico

Con admiración y respeto

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme una fuente enorme y valiosa de conocimiento inagotable.

INDICE TEMÁTICO

RESUMEN	6
<i>INTRODUCCIÓN</i>	9
CAPÍTULO 1 ¿Qué es la psicología?	21
1.1 Desarrollo y definiciones de la Psicología	21
1.2 Las evaluaciones en Psicología	39
CAPÍTULO 2 Desarrollo de la psicología organizacional	60
2.1 Antecedentes de la psicología organizacional	60
2.2 La psicología organizacional en México	71
CAPÍTULO 3 El psicólogo organizacional	81
3.1 Papel del psicólogo dentro de las organizaciones	81
CAPÍTULO 4 La evaluación en reclutamiento y selección de personal	91
4.1 Reclutamiento y selección de personal ¿qué es?	91
4.2 Canales de reclutamiento y selección de personal	95
4.3 Pasos y métodos para el reclutamiento y selección de personal	101
4.4 Uso de la evaluación en reclutamiento y selección de personal	108
CAPÍTULO 5 La evaluación en capacitación e inducción	139
5.1 ¿Qué es la capacitación?	139
5.2 Beneficios y pasos para la capacitación	145
5.3 La evaluación en la capacitación	153
5.4 ¿Qué es la inducción?	159
5.5 Importancia y beneficios de una buena inducción	162
5.6 La evaluación en la inducción	164

CAPÍTULO 6 La evaluación en el desarrollo organizacional	169
6.1 ¿Qué es el desarrollo organizacional?	169
6.2 Pasos para el desarrollo organizacional	173
6.3 Importancia y beneficios del desarrollo organizacional	181
6.4 La evaluación en el desarrollo organizacional	186
CONCLUSIONES	193
BIBLIOGRAFÍA	201

RESUMEN

Desde la Revolución Industrial surgen muchas necesidades con respecto a las industrias y actualmente a las organizaciones, por tal razón la competitividad, productividad y sobrevivencia son encaminadas a un mismo objetivo: los recursos humanos; en este sentido la psicología organizacional es la que tiene la tarea de cubrir dichas necesidades y para hacerlo se divide en tres áreas administrativas las cuales son reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación y desarrollo organizacional.

En este sentido, el trabajo del psicólogo empieza a ser cada vez mayor ya que tiene que evaluar para poder intervenir o tomar una decisión que repercutirá o beneficiará a la organización en su totalidad.

Es por estas razones que el objetivo de la presente tesis fue: identificar el uso de las evaluaciones en psicología organizacional (reclutamiento y selección, inducción y capacitación y desarrollo organizacional).

El desarrollo de la tesis se realizó de la siguiente manera:

Primero se señaló el desarrollo y las definiciones de la psicología para poder posteriormente hablar de las evaluaciones en la psicología en general, ya que se revisó a fondo esta parte se describe el desarrollo de la psicología organizacional conforme fue surgiendo en diferentes partes del mundo así como las razones que la hicieron surgir como tal y posteriormente el desarrollo de la psicología organizacional en México.

Se hace mención del papel que juega el psicólogo dentro de las organizaciones, y se habla del trabajo que realiza como psicólogo así como de las actividades que lleva a cabo durante su vida laboral en la psicología organizacional.

Con el fin de saber el uso de las evaluaciones en psicología organizacional se hace una revisión de los métodos, herramientas y técnicas utilizadas, así como de los pasos, beneficios e importancia de dichas evaluaciones en reclutamiento y selección, inducción y capacitación y desarrollo organizacional.

Las conclusiones a las que se llegaron son diversas, pero es importante mencionar que durante el desarrollo de esta tesis se revisaron las herramientas, técnicas, pasos y métodos que se utilizan para llevar a cabo una evaluación en cualquiera de las tres áreas administrativas de la psicología organizacional, así como el papel del psicólogo dentro de las organizaciones, en este sentido se puede mencionar que las evaluaciones que se realizan en cualquier área administrativa son diversas y más aún las herramientas, lo cual hace que en muchos casos se utilice indiscriminadamente y sin conocimiento alguno del manejo, aplicación y evaluación de las mismas.

Se pudo saber que aún hay grandes variables que interfieren al momento de realizar las evaluaciones en psicología organizacional, tales variables existen tanto de parte de la persona que lleva a cabo la evaluación como de la persona que está siendo evaluada, y llegan a influir de manera decisiva en cualquier área administrativa que se este evaluando, sin embargo se podrá realizar adecuadamente dicha evaluación si la persona encargada de recursos humanos y específicamente de la evaluación es objetiva y no permite que interfieran sus valores o prejuicios dentro de las decisiones que convengan más a la organización, así como la adecuada selección de los instrumentos de trabajo, otra cosa que influye en la evaluación, es la utilización de las herramientas y técnicas no adecuadas en determinados contextos y determinadas áreas, ya que no siempre las necesidades de las organizaciones son las mismas, también se debe tomar en cuenta que los miembros que las conforman son cambiantes y dinámicos, lo cual hace que la evaluación sea alterada y poco objetiva si no se maneja por personas preparadas para tal actividad.

Durante el desarrollo de este trabajo nos pudimos dar cuenta de las diversas funciones que realiza el psicólogo dentro de la organización y podemos concluir que si bien, la preparación académica que recibimos en la FES Iztacala no es suficiente para el desenvolvimiento del psicólogo en el campo de la psicología organizacional, si podemos tomar en cuenta que muchas de estas actividades no corresponden al trabajo que se debe de realizarse como psicólogo, sino que son actividades que realiza el administrador de empresas, el contador público, el trabajador social etc., es entonces cuando podemos decir que la preparación académica del psicólogo en la FES Iztacala no significa que sea insuficiente, sino que se tendría que complementar con la preparación extracurricular que cada quien debe de tomar y hacer conciencia de ello, ya que siempre hay que tratar que exista una relación entre curriculum y realidad social.

INTRODUCCIÓN

Desde que se tiene noción de la evolución del ser humano, se ha sabido que tiene capacidades y habilidades para transformar su medio ambiente y adaptarse a él, es por eso que desde épocas muy remotas el mismo hombre se ha interesado en darles explicación a todo tipo de comportamiento que tiene el ser humano y ha ido dando diferentes explicaciones y aportaciones dependiendo de la época en la que vivieron y de su contexto, explicaciones que más adelante darían origen a la psicología, tal es el caso de Aristóteles (384-322 a.C) de la antigua Grecia, Santo Tomás de Aquino (1225-1274), René Descartes (1596-1650), Darwin (1809-1882), Wundt (1832-1920), Pavlov (1849-1936), Watson (1878-1958), Skinner (1904-1975) y así se podría seguir mencionando una lista interminable de personajes que han ayudado a que la psicología continúe desarrollándose hasta nuestros días. Esta lista de precursores demuestra que la psicología se origina no sólo en muchas disciplinas sino también en países distintos.

En este sentido, hay que tomar en cuenta que la psicología ha tenido diversas influencias para desarrollarse como tal, y por consiguiente fueron surgiendo diferentes corrientes psicológicas como: el psicoanálisis, el humanismo, la gestalt y el conductismo, por mencionar algunas. Por ahora se hará mención del conductismo, ya que de dicha corriente psicológica surge y tiene su origen la corriente cognitivo conductual, siendo esta última, una de las corrientes psicológicas más aceptadas, ya que el conductismo necesitaba incorporar constructos cognitivos tanto en sus procedimientos de evaluación como en la intervención.

La psicología es una ciencia joven que se ha venido desarrollando a lo largo del tiempo y que ha tenido influencias tanto filosóficas como de la medicina, y fisiología por mencionar algunas, esto hace que aún en la actualidad haya problemas por definir tanto el objeto de estudio como las áreas en las que se puede insertar un psicólogo.

Por tales razones, se considera a la psicología como una disciplina única, lo cual se hace la mayor parte de las veces; sin embargo, el campo que abarca en realidad es una colección de áreas tecnológicas, donde cada uno tiene sus propias características y formalidades, esto es, que hay diversos lugares y áreas en los que se puede desarrollar y aplicar la psicología y por supuesto donde se puede insertar el psicólogo, algunas de ellas son:

- Psicología clínica
- Psicología educativa
- Psicología forense
- Psicología organizacional, etc.

Por el momento nos ocuparemos de la psicología organizacional que es como se le ha venido llamando desde la década de los sesentas hasta el momento.

A mediados del siglo XIX en Gran Bretaña y Francia se inicia la revolución industrial que después se extiende por toda Europa y en los Estados Unidos de Norte América, esa etapa se caracterizó por tener un acelerado desarrollo de principios mecánicos y energéticos que ocasionaron cambios trascendentes en la forma de vida y principalmente en la forma de trabajo del hombre (Baca, 1998).

La revolución industrial modificó para siempre los medios y la forma de vida de los sectores de la nueva sociedad industrial que de ahí en adelante se caracterizó por un constante avance tecnológico, cultural y científico que influyó al resto del mundo (Korman, 1978).

Con el crecimiento de la industria, surgieron escuelas industriales, en las que destacan la Hoe Cía (1872) que se dedicaba al entrenamiento de los operadores de máquinas en la Ciudad de New York, la Westinghouse (1888), la Fabrica de Locomotoras Baldwin (1901), la General Electric, la Goodyear, la Ford,

entre otras, y junto con estas escuelas la participación de la ciencia psicológica en los sistemas de entrenamiento y educación en la industria.

Por tanto, los primeros psicólogos reconocidos como industriales fueron: Walter Dill Scot y Hugo Munstemberg, quienes fueron los pioneros en aplicar los métodos psicológicos para la solución de los problemas obrero-patronales (Cohen, 1995).

Es entonces cuando se empieza a explorar el factor humano como un elemento importante dentro de la organización, interesándose principalmente en el análisis de cómo utilizar eficientemente a los trabajadores. La intervención psicológica en el área de entrenamiento se delimitó efectivamente durante la Primera Guerra Mundial, pues desde sus inicios el Departamento de Guerra de los Estado Unidos creó diversos centros de entrenamiento donde el trabajo de los psicólogos se centro en la selección y la colocación de las personas, la relación hombre-condiciones de trabajo, tales como: el ambiente, la comunicación, la motivación, las medidas de seguridad y el entrenamiento de las nuevas necesidades; así como las consecuencias que la posguerra trajo tanto a nivel individual como social (Santana y Velázquez, 2000).

“El área organizacional, como contexto para la operación psicológica surge de la administración, y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Inicialmente se identificó como industria al lugar (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto (industria automotriz, calzado, electrónicos, etc.), título que cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podía precisarse la elaboración de un ‘producto’ físicamente, pero que comercializaban esto u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.). La transición entre psicología industrial y psicología organizacional no obedece a una ‘reconsideración psicológica’, sino al

cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento” (Vargas y Velasco, 2000, pág. 10).

En general se puede decir que la aplicación de la psicología abarcó la elaboración de instrumentos y métodos de instrucción, la elaboración de pruebas para la selección y clasificación de personal, la elaboración de programas de capacitación que fueron fundamentados por las investigaciones realizadas en los laboratorios de psicología existentes en ese momento. Dichas investigaciones permitieron adoptar métodos y técnicas congruentes con el ritmo de transformación científica, al grado tal que se consideró al psicólogo como un profesional importante para el manejo y desarrollo de recursos humanos y como promotor del cambio individual y social del mismo (Siliceo, 1993).

La psicología organizacional surge por las necesidades que se van creando en la sociedad en la que vivimos y principalmente por la preocupación del factor humano dentro de la industria o de la organización ya que de éste, depende el buen o mal funcionamiento de una organización.

Estamos de acuerdo en que la base de toda sociedad es el “trabajo”, es el motor que mueve al mundo y que por lo mismo determina nuestros estilos de vida. No podemos negar que la concepción del trabajo es lo que dio origen al capitalismo, un nuevo modo de pensar y de concebir al trabajo; ya no como un modo de supervivencia sino como un satisfactor o recompensa material de progreso individual, esto como consecuencia de la Revolución Industrial, la cual trae consigo toda una serie de cambios que se reflejan en todos los aspectos: económicos, políticos, sociales, culturales y por lo tanto individuales.

Así, en el campo laboral o industrial tuvo que ser necesaria una especialización más sofisticada que garantizara el buen desempeño de un trabajador, y gracias a la división del trabajo se fueron especializando las labores de los trabajadores.

Ahora bien, la época en que vivimos se caracteriza por los grandes cambios y por los avances que se han gestado en los últimos tiempos, tal es el caso de la psicología y en específico de la psicología organizacional, ya que estos cambios hacen que las propias organizaciones vayan cambiando día con día sus necesidades; así, no hay que olvidarnos de la modernización, el crecimiento y la competitividad que se ha venido presentando en las últimas décadas, por consecuencia las organizaciones también han crecido, exigiendo habilidades tanto del trabajador como del psicólogo para un mejor desenvolvimiento de dichas organizaciones.

Sin embargo, no hay que dejar de lado uno de los problemas fundamentales de la psicología, el cual es el que se refiere a los procedimientos necesarios para mantener la paz con nuestros semejantes y evitar toda clase de conflictos que pueden surgir en el trato diario, pero la finalidad aquí es buscar los recursos mediante los cuales es posible influir sobre el ser humano, o sobre un grupo de hombres, para inducirlos a que realicen aquello que se desea que hagan sin provocar resistencia u hostilidad.

El constante progreso de la técnica de los tiempos modernos, con la consiguiente preocupación por aumentar la producción y obtener mejores resultados en la organización, exige la perfecta adecuación del trabajador a los nuevos procedimientos de labor. Cuando esa adecuación no se efectúa, es fácil que surjan tensiones en detrimento de la salud física y moral del trabajador perjudicando así a la organización, que también a su vez pueden acarrear conflictos en los operarios y la empresa, pero sobre todo repercutiendo en la organización en su totalidad.

Por estas razones es que se hace muy indispensable e imprescindible el uso de las evaluaciones en cualquier proceso que intervenga el psicólogo y en especial en psicología organizacional, estas evaluaciones se empezaron a realizar al mismo tiempo que surgió la psicología organizacional como tal ya que durante

la Segunda Guerra Mundial, Murria y sus colaboradores prepararon un programa de evaluación para la Oficina de Servicios Estratégicos que tenían por objetivo predecir qué hombres podrían prestar un servicio eficaz. Por lo que se refiere a la expresión de evaluación (assessment) aparece por primera vez en la bibliografía como título de un libro *Assessment of Men* (O.S.S. 1948).

En todo el desarrollo que se vino dando se fue haciendo necesario un buen uso de las evaluaciones dentro de la psicología organizacional. Ya se trate de tests psicológicos, de observación sistemática del comportamiento en situaciones normalizadas, o de cualquier otra técnica, los métodos propuestos para evaluar a los individuos y predecir cuál será su rendimiento en situaciones laborales futuras, son ciertamente numerosos, por lo que hay que elegir el método de evaluación en función de dos parámetros (aparte de su fiabilidad) : su sensibilidad y su poder de discriminación con respecto a la población afectada; su significación y su validez con respecto a las características requeridas, que el análisis del trabajo habrá permitido precisar.

En los últimos años, el término Evaluación Psicológica ha irrumpido en el campo de la psicología. Se considera a la vez una disciplina, un área de practica profesional dirigida al análisis científico de la conducta humana y de los contextos en que ésta se desarrolla y cuyo objetivo es llegar a su descripción, nosología, comprensión, explicación, predicción y/o cambio. Así mismo se considera al sujeto de análisis activo, interactuante y normalmente capaz de interregularizar. El proceso evaluador se entiende como ayuda hacia el logro de un mejor desempeño en tal interregularización.

Por tal razón, no hay que olvidar que nuestro objetivo en la organización es conseguir la adecuación entre las características del individuo y la exigencia del puesto de trabajo. Para ello, es evidente que las decisiones deban basarse en métodos fiables y válidos. No obstante, estos métodos no se pueden emplear de manera automática, como si la decisión tuviera que salir de una computadora. La

evaluación es un proceso que se desarrolla en el tiempo, que implica unos agentes, que utiliza una serie de informaciones. Implica tanto al individuo como a la organización, ya que es preciso, a la vez, que los encargados de tomar la decisión por parte de la organización valoren al individuo y que este individuo se forme una imagen correcta de lo que la organización espera de él y de lo que él puede esperar de la organización (Beboyes, 1990).

Se ve, de ese modo, la importancia que significa, para el normal desenvolvimiento de una organización, la perfecta adecuación del trabajador a la índole de su trabajo, tomando en cuenta aquí el reclutamiento y selección de personal con todo lo que esto implica, así como una adecuada inducción, capacitación y desarrollo organizacional.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe de olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La evaluación de los individuos y las decisiones en materia de carrera profesional representan un proceso en varias etapas y suponen un diálogo entre la organización y el individuo, así toda evaluación tiene tres tipos de objetivos, básicamente:

- El balance de aptitudes,
- de competencias
- y de la personalidad.

Con el tiempo las necesidades fueron creciendo y se le fueron dando más encargos a la psicología organizacional entre los cuales destacan:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación e inducción, y
- Desarrollo organizacional.

Dentro de estos procesos administrativos que se acaban de mencionar hay una serie de pasos que se deben de llevar a cabo para que se haga más eficiente el trabajo del psicólogo organizacional, uno de esos pasos y que se considera el más importante, es el uso de las evaluaciones en cada uno de estos procesos administrativos.

Es necesario no olvidarnos que todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o trabajo intelectual, afectivo o social y como es obvio, esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes, por lo que una tarea importante es captar los talentos humanos por medio de las evaluaciones en cualquier área administrativa, pero específicamente en reclutamiento y selección de personal ya que es donde comienza la interacción con el factor humano (Arias y Heredia, 1999).

Las evaluaciones en reclutamiento y selección de personal se realizan por medio de:

- La entrevista inicial o preliminar
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de trabajo o pruebas prácticas
- Examen médico
- Examen socioeconómico, entre otros.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta una mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Este proceso de evaluación se hace con el fin de llegar a una decisión dentro de la organización.

Ahora, cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

Desde este momento, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general; y es pues cuando se hace necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, donde se llevan a cabo los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes, y después aquellos que pueden adoptarse en las organizaciones por iniciativa propia.

Entonces, la inducción se refiere a la orientación dada a un nuevo empleado respecto a la organización y a su ambiente de trabajo, incluye el proceso de reconocer la posición del empleado en relación a las otras personas, puestos, departamentos y factores dentro del ambiente interno; busca establecer actitudes favorables de los empleados hacia la compañía, sus políticas y su

personal, ayuda a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación que a su vez genera entusiasmo y una moral alta (Cadwell, 1991).

Así, el uso de la evaluación en inducción es importante ya que sirve como un indicador. Aquí la evaluación se hace por medio de cuestionarios elaborados ex profeso para saber que información es la que pudo retener el individuo y saber en que parte se le tiene que volver a dar la información en caso de que sea necesario.

Tanto en la capacitación como en el desarrollo organizacional la forma de evaluación puede ser la misma, aunque sin perder de vista que la capacitación será solo para desempeñarse en su puesto actual y el desarrollo para desempeñar futuros puestos que no halla desempeñado.

Para que se lleve a cabo un buen uso de la evaluación en capacitación y desarrollo se sugiere lo siguiente:

- Establecimiento de las normas de evaluación
- Examen anterior al curso o programa
- Empleados capacitados
- Examen posterior al curso
- Transferencia al puesto
- Seguimiento

Esto se realiza con la finalidad de que sea efectivo lo que se implemente ya sea como capacitación o como desarrollo organizacional y por supuesto para saber los resultados obtenidos.

Por su parte el proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados con capacitación se transforman en trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan

para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Pero aún, con lo que se ha venido mencionado, con respecto a la evaluación se deduce que en la psicología organizacional hay aún demasiadas cosas por hacer y por mejorar, tomando en cuenta que para que funcione mejor una organización y tenga mayor éxito lo que se lleve a cabo dentro de esta, se hace necesaria una buena evaluación en cualquier paso que se vaya a dar, ya sea en reclutamiento y selección, inducción y capacitación o en desarrollo organizacional. Sabemos que la psicología organizacional cada vez toma mayor fuerza partiendo de que la conducta humana puede entenderse y explicarse e incluso modificarse, aplicando los métodos de la ciencia, pero por otro lado dentro de la psicología organizacional hay otras circunstancias, motivos e interacciones que influyen para que se presenten diferentes conductas, así como también hay diferentes formas de saber lo que es adecuado o idóneo para cada organización, es en estos momentos donde deben de estar presentes las evaluaciones.

Es así como las evaluaciones psicológicas dentro de una organización son fundamentales para realizar un buen trabajo y tener un buen desempeño como psicólogos, además es importante una buena evaluación ya que de ello depende un buen o mal funcionamiento del individuo e inclusive de una organización.

Por tal razón se debe de conocer el uso de las evaluaciones en la psicología organizacional y saber en que momentos de las áreas administrativas se hace uso y se aplica dicha evaluación.

Además es importante recalcar que la evaluación se lleva a cabo y es indispensable dentro de la psicología organizacional, tanto en reclutamiento y selección, en capacitación e inducción y en el desarrollo organizacional; aunque en la forma de hacer esta evaluación difiera de una corriente psicológica a otra y

más aun de un psicólogo a otro, pero esto no le resta la importancia y el papel que juega la evaluación dentro de las organizaciones.

Por lo tanto se hace necesario saber qué usos se les da a las evaluaciones psicológicas en las organizaciones.

Es así como surge el objetivo del presente trabajo que es identificar el uso de las evaluaciones psicológicas en las organizaciones (Reclutamiento y selección, inducción y capacitación y desarrollo organizacional).

De esta manera podremos saber cómo intervenir como psicólogos y principalmente determinar qué tipo de evaluación se puede aplicar dentro de cada organización, ya que se debe de tener en cuenta que cada organización tiene diferentes necesidades, así, no se realizará la misma evaluación en reclutamiento y selección de personal para contratar a un obrero o a una secretaria. En este sentido para poder intervenir en la realización de algún tipo de evaluación, ya sea en reclutamiento y selección de personal, en inducción y capacitación o en desarrollo organizacional es indispensable en primer lugar determinar hacia que puesto e individuo va dirigida la evaluación, así como a que tipo de organización.

CAPITULO I

¿QUÉ ES LA PSICOLOGÍA?

1.1 Desarrollo y definiciones de la psicología.

Desde épocas muy remotas el hombre ha tratado de dar una explicación a su existencia y comportamiento, primero desde un punto de vista filosófico y posteriormente desde un punto de vista científico.

Es sabido que la psicología, durante dos milenios, fue inseparable de la filosofía hasta el punto de que el término que las distingue no existía. Sin embargo, el campo que constituye la psicología tiene una historia tan larga que es muy arduo el trabajo que se realiza para ir comprendiendo las etapas por las cuales ha ido pasando la psicología, es entonces cuando surge una pregunta, ¿cuánto debemos retroceder en el tiempo para encontrar nuestro origen histórico?, no es una pregunta fácil de contestar. Podríamos comenzar con las creencias “psicológicas” del hombre primitivo (por ejemplo, creencias “espiritistas”), pero a esa distancia se estaría pisando un terreno muy poco seguro; o bien, podríamos empezar con una época más articulada.

Aristóteles (384-322 a.C) de la antigua Grecia, verdadero padre de toda la psicología, ya que es él quien se encarga de hablar de los sentidos y de sus respectivos objetos.

Al hablar de los sentidos hace mención acerca de la visión, menciona Aristóteles que esto es o bien el color o bien algo que puede describirse con palabras, pero que carece de nombre; en el sentido del sonido el medio es el aire, pero en el caso del olor carece de nombre; el sentido del olfato opera también a través de un medio transmisor, tal como el aire o el agua, el sentido humano del olfato es, inferior y es incluso de toda manera incapaz de aprehender el objeto

olfateado, sin una conciencia de placer o de desagrado, lo cual demuestra que el órgano del sentido no está diferenciado; con respecto al sentido del tacto se menciona que si no es un solo sentido sino varios, debe haber varias especies de objetos tangibles, por lo tanto en el caso del tacto, el hecho es enormemente oscuro... de manera que el medio táctil en que se sienten los diversos tipos de sensación debe de ser un cuerpo estructurado orgánicamente; es importante mencionar que Aristóteles ya habla de la memoria, del recuerdo, de los sueños y de las postimágenes (Sahakian, 1982).

La psicología de Aristóteles está dominada por una ontología, por la intervención de una causa final y de un principio de perfección en las cosas una arquitectura estable y armoniosa en la que cada parte está ordenada por el conjunto. Pero se abre paso un sentido de la observación objetiva, un gusto por lo concreto, una preocupación por lo individual que le confieren, en cierta medida, a pesar del marco dogmático, muchos rasgos de una psicología en el sentido moderno del término.

San Aurelio Agustín (354-430) trata de explicar la naturaleza de la mente mencionando que todas las mentes conocen y están seguras en lo que conciernen a sí mismas, así “cuando la mente se conoce a sí misma conoce su propia sustancia; y cuando está segura de sí misma, está segura acerca de su propia sustancia” (Sahakian, 1982, pág. 37).

Toda la reflexión de San Agustín, preocupado por esclarecer lo más posible las verdades reveladas, está dirigida hacia Dios, o hacia el alma con la mira de su acceso a Dios, y su psicología emerge constantemente sobre el fondo de una metafísica intensamente vivida.

En este sentido, San Agustín habla del pecado original, el cual es admitido por él con una seriedad trágica y su psicología debe de entenderse en referencia constante, explícita o implícita, a este acontecimiento que, como el dogma

trinitario, tiene que ver con todos los pasos de su pensamiento, cuando se pone a tratar del psiquismo humano.

Para Agustín, el alma captada en su estructura esencial, capaz de elevarse, por lo menos en algunos respectos, a las certidumbres invariables de la razón, de la moral y de la ciencia, es la realidad primera. Cuando emprende la tarea de describirla, observa que las diversas teorías enunciadas en el pasado, en cuanto a su naturaleza, son puras hipótesis, pero que una experiencia directa y fundamental de su realidad no podría ponerse en duda, pues versa sobre esas operaciones mismas que condicionan hasta la propia duda (Mueller, 1993).

Santo Tomás de Aquino (1225-1274) voz de la iglesia medieval, en muchas materias psicológicas nos habla de el alma como principio intelectual diciendo que el principio de la actividad intelectual, al que llamamos alma humana, es un principio incorpóreo y completamente sustancial, este principio llamado también mente o intelecto, puede actuar sin que el cuerpo desempeñe un papel intrínseco en la actividad, mencionando que nada puede actuar independientemente a no ser que sea independiente. En el sentido más amplio, el alma esta caracterizada por la espontaneidad de la vida.

Santo Tomás menciona que para elevarse al conocimiento, el hombre dispone de materiales que proceden de una doble fuente: los sentidos exteriores y los sentidos interiores. En el nivel más bajo, el alma realiza operaciones de orden natural en el cuerpo al que está unida; luego, por intermedio de los órganos corporales, operaciones de orden sensible y ya inmatriciales; y por último, sin órganos corporales, operaciones de orden inteligible. El grado más eminente de la inmaterialidad pertenece al intelecto, que recibe sin órgano corporal especies despojadas, a la vez, de materia y de las condiciones de individualidad (Mueller, 1993).

Santo Tomás considera indispensable el papel de este sentido común para lo que nosotros llamamos ahora “toma de conciencia”.

Hasta el momento se ha venido hablando de lo que se conoce como psicología patristica y medieval escolástica, pero ahora hablaremos un poco de lo que es la psicología del renacimiento en el continente europeo:

René Descartes (1596-1650) nacido de la pequeña nobleza, educado en un colegio jesuita, soldado durante algún tiempo y finalmente erudito de alto rango y de opiniones radicales, considerado como el padre de la psicología moderna (Keller, 1995).

Fue el primer gran dualista entre los filósofos y el primero que hizo una clara definición entre mente y cuerpo; filósofo y matemático francés que nos habla de la interacción de la mente y el cuerpo mencionando que para conocer las pasiones del alma, es preciso distinguir sus funciones de las del cuerpo y que el calor y el movimiento de los miembros proceden del cuerpo y los pensamientos del alma y así el alma está unida a todas las partes del cuerpo conjuntamente. También hace mención de lo que es la glándula pineal y decía que había una pequeña glándula en el cerebro en la cual el alma ejercía sus funciones más particularmente que en las otras partes, diciendo que esta glándula es el asiento principal del alma, que cada volición está unida naturalmente a un movimiento de la glándula; hace la aclaración de que el asiento de las pasiones no está en el corazón pero que el alma y el cuerpo obran el uno sobre el otro.

Descartes nos habla de la voluntad, de la memoria y de la imaginación diciendo que “encontramos en la memoria las cosas que queremos recordar y que el alma puede imaginar, mantenerse atenta y mover el cuerpo, así los conflictos que acostumbramos imaginar existen entre la parte inferior y la parte superior del alma” (Sahakian, 1982, pág. 44).

La mente, para Descartes, era aquello que “piensa” y el cuerpo por otra parte, era una “sustancia extendida”, claramente objetiva (Keller, 1995).

Ahora se hablará de John Locke (1632-1704), el filósofo británico y llamado “el primer asociacionista” que también habla acerca de la mente suponiendo que fuera un papel en blanco sin caracteres, sin ningunas ideas, y es aquí donde nos dice que solo llega a tener tales ideas por medio de la experiencia.

Una primer fuente de donde la experiencia provee las ideas son nuestros sentidos, que tienen trato con objetos sensibles particulares, transmiten distintas percepciones de cosas a la mente, según los diversos modos en que esos objetos los afectan.

Pero en segundo lugar la otra fuente donde la experiencia provee de ideas al entendimiento, es la percepción de las operaciones interiores de nuestra propia mente al estar ocupada en las ideas que tiene, por tal razón habla de lo que son las percepciones sensoriales.

“Para Locke, una idea era ‘cualquier cosa en la que la mente pudiera pensar’. blancura, dureza, dulzura, hombre, movimiento, embriaguez, elefante, ejercito y pensamiento, fueron mencionadas por él como ideas típicas, las que consideraba provenientes de una de dos fuentes: directamente de los sentidos o indirectamente de las reflexiones mentales sobre las ideas conocidas de manera sensorial. Incluso, Locke consideraba que las ideas podían ser simples o complejas, estas últimas compuestas de las primeras y reducibles a ellas, luego de un análisis cuidadoso” (Keller, 1995, pág. 57).

Sin él, el surgimiento de la moderna psicología observacional y experimental, de la cual estamos tan orgullosos, podría haberse retrasado muchos años.

“Hobbes (1588-1679), otro inglés que vivió en la época de Descartes y Locke, fue rechazado por éstos, por sus ideas sobre filosofía y gobierno, respectivamente. Se interesó principalmente en teoría política, pero también en estudios clásicos; conocía bien la ciencia de su tiempo. Bajo la influencia de Galileo Galilei, a quien visitó en 1636, llegó a la conclusión de que el ‘sentir’ humano, el pensar humano y los motivos humanos podían ser reducidos a un denominado físico común: el *movimiento*. ‘Todo lo que existe’ -dijo- es materia; todo lo que ocurre es movimiento” (Keller, 1995, pág. 15).

Hobbes, como Locke, era empirista, y algunos lo han considerado como el padre de esta doctrina. En el *Levitan* (1651), su obra más conocida dice: No hay ninguna concepción en la mente del hombre, que no se haya adquirido, ya sea total o parcialmente, por los órganos de los sentidos. Fue también asociacionista, ya que habla de las sucesiones de pensamiento, en las cuales una imaginación sigue a otra en el mismo orden que los objetos de los sentidos, de los cuales se derivan: Aquellos movimientos que se suceden inmediatamente uno a otro en el sentido, permanecen juntos después de sentirlos.

Hume (1711-1776), filósofo, historiador y estadista escocés, cuestionó la existencia de Dios y del alma. Con esto lo único real fueron las sensaciones y las ideas.

Hume distingue las impresiones de las ideas. Las impresiones, que son los materiales de las ideas complejas, se subdividen en dos grupos, el primero de los cuales es el de las impresiones de sensación (color, sonido, sabor, olor...), ligadas a la excitación de nuestros sentidos. Así, Hume considera que el placer y el dolor son dados al alma o al cuerpo, pues no reconoce distinción fundamental entre estas dos instancias. Toda esquematización en este campo le parece responder más bien a una preocupación por la comodidad que a las condiciones de la experiencia. Hume, que pretende explicar la complejidad de la vida del espíritu mediante asociaciones de sentimientos y de ideas, admite la existencia de una

segunda clase de impresiones, a las que llama, a la manera de Locke, impresiones de reflexión (Mueller, 1993).

Descartes y los “filósofos de la mente” desempeñaron un papel importante al sacar a flote la nueva ciencia de las que nos preocupamos ahora, sin embargo, no hay que olvidar que la psicología es una ciencia joven con raíces en muchas disciplinas, desde la fisiología a la filosofía.

Darwin (1809-1882) siendo todavía joven realizó una serie de viajes por los mares del sur que fueron de importancia básica para su vida y su obra.

Lo que éste no acertaba a comprender era cómo la naturaleza conseguía seleccionar, permitiendo la supervivencia y propagación de una serie de individuos y especies, mientras toleraba y aún favorecía que otros fuesen eliminados a pesar de tener una constitución orgánica muy semejante a la de aquellos.

Las ideas básicas del evolucionismo que repercutieron de un modo inmediato en la psicología según Caparros (1990) fueron las siguientes:

-Las especies vivientes proceden de la paulatina transformación de las otras que les precedieron.

-Los miembros de cada especie y las mismas especies acaban por diferenciarse entre sí por acumulación de caracteres diferentes.

-Ante las exigencias de un medio ambiente en cambio permanente sólo logran sobrevivir los individuos cuyas características individuales les permiten una mejor adaptación.

-Tales características anatómicas y fisiológicas se transmiten a su descendencia al mismo tiempo que las de los individuos que perecen en la lucha por la existencia desaparecen junto con sus portadores.

Con él prácticamente se abandona el estudio de los contenidos de la conciencia y la introspección, y pasan a primer plano las ideas de adaptación, ajuste, éxito, fracaso, herencia, medio, etc.

A partir de Darwin la Psicología pasó a ser considerada como una ciencia biológica. La doctrina de Darwin fue decisiva en Psicología. Con ella se abren nuevos campos de investigación psicológica como:

Psicología diferencial, herencia-medio, aprendizaje, motivación y psicología animal.

En la conducta de muchos animales superiores, Darwin encontró muchas razones para creer en la evolución de la mente y para aceptar la existencia de facultades humanas rudimentarias entre muchas formas subhumanas, él concedió una vida mental a los primos del hombre con mano abierta, sin ese celo autocrítico que caracterizó a sus esfuerzos biológicos (Keller, 1995).

Wundt (1832-1920), fue quien fundó el primer laboratorio de psicología en 1879 en la Universidad de Leipzig, en Alemania, era fisiólogo y filósofo.

El método que debiera emplear el psicólogo, según Wundt, era la introspección, término que fue utilizado muy mal posteriormente. Para Wundt significaba tan sólo el tener la experiencia. "Tener" equivalía a "observar". Él decía que la experiencia debería ser analizada en sus elementos; éstos, a su vez, deberían ser examinados en relación con la naturaleza de sus concepciones, una respecto a la otra, y, finalmente, deberían determinarse las leyes de sus conexiones (Keller, 1995).

Este investigador creía que para cada proceso mental había un proceso físico correspondiente y concurrente.

Wundt, desempeñó un papel decisivo en la constitución de la psicología experimental, anexándole la fisiología y la anatomía. Su meta fue elaborar una psicología admitiendo solamente hechos y recurriendo, en la medida de lo posible, a la experimentación y a la medición.

Ahora hablaremos de la psicología fundamental norteamericana con William James, autor de un importante texto de psicología correspondiente a 1890, fue un filósofo norteamericano. Él habla de la Teoría de las Emociones, donde menciona que los cambios corporales se derivan directamente de la percepción del hecho excitante y que nuestro sentimiento de los mismos cambios, según se producen, es la emoción (Sahakian, 1982).

Pavlov (1849-1936) precursor del estudio del aprendizaje, fue un fisiólogo ruso. Pavlov afirmaba que los hemisferios cerebrales sobresalen como el logro máximo del desarrollo nervioso en el reino animal (Keller, 1995).

Sus opiniones acerca del funcionamiento del sistema nervioso estaban basadas principalmente en relaciones vistas y en medidas estímulo-respuesta, y sus contribuciones, a la ciencia de la conducta son tan importantes como las que pudo haber hecho en su propio campo de especialización: el sistema nervioso de los mamíferos. Así también, Pavlov y sus colaboradores trabajaron con animales (perros) con sus sistemas nerviosos intactos; se centraron más en las respuestas glandulares que en las musculares y, lo más importante, se preocuparon por los reflejos adquiridos durante la vida del animal (Keller, 1995).

“Pavlov descubrió que todo fenómeno natural puede convertirse en señal: un sonido, un color, un olor, un estímulo de la piel, etc. La experimentación, que ha adelantado mucho en este sentido ha permitido establecer que los reflejos

condicionados ponen en juego procesos, no sólo de excitación, sino de inhibición” (Mueller, 1993, pág. 407).

Binet (1857-1911) y Teodoro Simon (1873-1962) son los primeros en presentarnos un método en el cual puede estimarse la inteligencia de un niño hasta la edad adulta.

Binet se orientó rápidamente hacia una psicología experimental muy diferente de aquella en que se pensaba al advenimiento de la nueva ciencia. Convencido de que la vida psíquica es una totalidad y de que el pensamiento no podía reducirse a una combinación de imágenes, se preocupó por estudiar la inteligencia humana bajo el aspecto de esquemas directores y al ser humano como un haz de tendencias. En términos generales, la psicología de Binet da testimonio de una gran preocupación por lo concreto; apunta menos a estudiar el espíritu en general que los individuos y algunas familias de inteligencias (Mueller, 1993).

Freud (1856-1939) renombrado teórico de la personalidad, fue un médico austriaco. Sembró sus raíces en la observación clínica y en la técnica terapéutica, su interés fue el de construir un cuadro integrado de la psique humana, desde la infancia hasta la vejez y la muerte.

Sus investigaciones en el dominio psicológico estuvieron guiadas por un afán médico de curar las enfermedades mentales.

Titchener (1867-1927) inglés de nacimiento, alemán por su temperamento y norteamericano de residencia, decía que la psicología es la ciencia de la mente; mencionando después que la mente de la cual trata la psicología debe de ser una que sea descriptible en términos de hechos observados; no se le debe de identificar con algún pequeño ente sin sustancia dentro de nuestras cabezas. Titchener hace entonces una diferencia entre el mundo de la física y el de la

psicología. La física mira al mundo dejando afuera al hombre, por así decirlo; la psicología, por lo contrario, describe al mundo como es en la experiencia del hombre: lo mira con el hombre adentro (Keller, 1995).

Thorndike (1874-1949), innovador ingenioso en el campo de la técnica experimental. Sometió a los métodos del laberinto y a las experiencias con los problem-boxes a toda clase de animales: pollos, gatos, perros, monos inferiores. La cuestión que se planteaba él, que rechazaba toda hipótesis sobre el psiquismo animal, era saber como los animales resuelven problemas de un interés vital para ellos (Mueller, 1993).

Koffka (1886-1941) define a la psicología como el estudio de la conducta en su relación causal con el campo psicofísico.

Aquí primero que nada, se diferencian dos clases de conductas: *molar* y *molecular*. En la conducta molecular se incluyen aquellas vías nerviosas claramente definidas, a través de las cuales pasa una excitación de los órganos de los sentidos a los músculos o glándulas; por su parte la conducta molar, se considera que incluye cuestiones tales como ir en bicicleta al trabajo, asistir a un partido de futbol o flirtear (Sahakian, 1982)

Piaget (1896-1980) el más influyente observador de los niños en este siglo, fue un biólogo suizo. Piaget sugiere que en funcionamiento del intelecto humano al igual que en el biológico, existen dos procesos invariables: la adaptación y la organización. El modelo asimilación-acomodación describe la forma en que el sistema cognitivo interactúa con su entorno y como gracias a muchas interacciones de este tipo, se producen los cambios evolutivos.

El desarrollo cognitivo tendrá lugar al intentar acomodarse y asimilar una y otra vez elementos ambientales nuevos, que aún no han sido asimilados con anterioridad y el propio sistema irá modificando poco a poco su estructura interna.

Por otra parte, Piaget habla de los esquemas mencionando que hacen referencia a clases o categorías de pautas de conductas organizadas y ejercitadas de un modo repetido. La realidad exterior se asimila a los esquemas sensoriomotores y al mismo tiempo los esquemas se acomodan a esa realidad. Si la asimilación y la acomodación están equilibradas, tienen la misma importancia en un determinado encuentro realidad-esquemas, se dice que el sistema cognitivo del niño actúa como una inteligencia adaptada. Por el contrario, si predomina la acomodación se denomina juego y a la inversa asimilación (Flavell, 1985).

Tolman (1886-1959) trató de construir su sistema finalmente sobre datos de experimentación, pero estuvo dispuesto a asumir la existencia de ciertas “variables intercurrentes”. Estas variables intercurrentes fueron descritas como cogniciones, propósitos, expectativas y demás, tratándolas como variables conceptuales, o neutrales, en su naturaleza.

El aprendizaje, para Tolman, consistía en cambios en el “conocimiento” del medio, de qué conduce a qué, de qué será recompensado o castigado bajo ciertas condiciones prevalecientes.

De la década de 1920 a la de 1960, los psicólogos norteamericanos, encabezados por John Watson (1878-1958), redefinieron la psicología como “la ciencia de la conducta observable”. Afirmaron que, después de todo, la ciencia se basa en la observación. Uno no puede observar una sensación, un sentimiento o los pensamientos, pero puede observar el comportamiento externo de la gente como reacción al estímulo exterior.

El trabajo de B. F. Skinner consiste en hacer un estudio sobre la conducta de comer de la rata de laboratorio, inventando una “caja de problema repetido”, con lo cual se abría un enorme campo de investigación y exploración, esto logró que se pudieran estudiar muchos aspectos.

El método de Skinner fue adoptado primero por quienes trabajaban en el campo de la conducta animal, al ver las posibilidades de predicción y de control con sujetos individuales, hasta un grado no conocido anteriormente. Era un sistema en el que las relaciones funcionales (de estímulo, respuesta y reforzamiento), pertenecientes al organismo individual, ocuparon el centro del escenario (Keller, 1995).

Esta lista de psicólogos precursores demuestra que la psicología se origina no sólo en muchas disciplinas sino también en países distintos.

Dado que su campo de investigación forma una amplia gama (desde el registro de la actividad de las células nerviosas al estudio de la eficacia de la psicoterapia), la psicología es difícil de definir. La psicología comenzó como la ciencia de la vida mental. Hace poco más de un siglo, el instrumento básico de la investigación de Wilhelm Wundt fue la introspección (el auto examen) de nuestros propios estados emocionales y nuestros procesos mentales. Así, hasta la década de 1920, la psicología fue definida como “la ciencia de la vida mental”.

En la década de 1960, la psicología comenzó a centrar su interés en los procesos mentales conscientes e inconscientes. Muchos psicólogos ahora estudian el modo en que nuestra mente procesa y conserva la información. Para englobar el interés de la psicología tanto en lo concerniente al comportamiento externo como a los pensamientos y los sentimientos encubiertos, entonces podríamos definir la psicología como la ciencia de la conducta y los procesos mentales.

A través de los tiempos la psicología ha ido evolucionando y más aún el conductismo radical, y es aquí donde cabe mencionar las grandes fases del conductismo que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- La del nacimiento y difusión de 1910 a 1930, representada por Watson y caracterizada por el objetivismo antimentalista de los que pudiera llamarse el conductismo clásico.
- La era de las teorías, de 1930 a 1950, en la que, admitido y depurado el nuevo enfoque, se elaboran los grandes sistemas –Hull, Tolman, Guthrie, Skinner- caracterizados por el objetivismo positivista de lo que cabe denominar el neoconductismo sistemático.
- La fase de la crisis, entre 1950 y 1960, que esta representada primero por una crítica interna, según la cual los intentos conductistas habrían resultado defectuosos por no cumplir adecuadamente las reglas objetivas en que pretendían basarse.
- La segunda crisis es, en gran parte, opuesta: intenta demostrar que la insuficiencia del conductismo se debe, más bien, a la insuficiencia de sus propias reglas y a la pretensión de ajustarse demasiado tercamente a ellas (Yela, 1996).

Y por último hay que tomar en cuenta que actualmente se considera a la conducta, no como el objeto único, ni en muchos casos el objeto principal, de la investigación psicológica, sino como una de las tantas vías.

Hoy en día, es una de las corrientes psicológicas más aceptadas, ya que el conductismo necesitaba incorporar constructos cognitivos tanto en sus procedimientos de evaluación como en la intervención.

Aunque muchos de los métodos cognitivo-conductuales que fueron desarrollados en los años sesentas siguen vigentes, han existido cambios en los noventas.

En los años sesenta la psicología cognitiva se hallaba en sus estadios iniciales de desarrollo y el principal ímpetu para el desarrollo de técnicas asociadas a la terapia cognitivo-conductual brotó de las necesidades clínicas. El reconocimiento de que los constructos cognitivos podían desempeñar un papel importante en la terapia conductual se produjo sin beneficio de la base empírica que había sido usada en el desarrollo de los métodos de intervención que tenían sus orígenes en el condicionamiento clásico o en el operante. Sin embargo, había muchos terapeutas conductuales que se hallaban en contacto directo con la realidad clínica y reconocían que los modelos de condicionamiento eran incompletos (Goldfried, 1996).

Pero no podemos dejar de hablar de las personas que han contribuido a que la corriente cognitivo-conductual se desarrollara y siga creciendo. Dos líneas específicas de teorización e investigación han contribuido al surgimiento del enfoque de la TCC. Una línea deriva de los esfuerzos de los teóricos cognitivos semánticos, tales como George Kelly, Albert Ellis y Aarón Beck. La segunda línea deriva de los recientes desafíos sobre la adecuación de los procedimientos de la terapia de la conducta basada en la teoría del aprendizaje, como ha quedado reflejado en los trabajos de Julián Rotter, Albert Bandura, Walret Mischel, Michael Mahoney y Don Meichenbaum.

Durante este desarrollo que se ha venido dando el terapeuta semántico que más atención ha recibido es Albert Ellis, quien desarrollo la Terapia Racional-Emotiva (TRE) y por su parte Aarón Beck que desarrollo un enfoque activo y estructurado para el tratamiento de una diversidad de desórdenes psiquiátricos que se llamó Reestructuración Cognitiva.

Aunque el trabajo de ellos no se limita a lo que se ha mencionado, si es importante saber que todos de alguna manera u otra han contribuido enormemente al desarrollo de la corriente cognitivo-conductual.

Si la psicología hubiera seguido siendo una rama de la filosofía consagrada al alma, su historia comenzaría junto con los primeros indicios del pensamiento humano o no hubiera evolucionado a tal grado de llegar a tener diversas áreas o campos de trabajo.

Desde el primer momento no se titubea en intentar formular experimentalmente las relaciones entre el cuerpo y el alma o investigar si existe o no una solución de continuidad en la serie de los seres vivos, especialmente entre el hombre y los animales. Se advirtió rápidamente que tales problemas, así formulados, no tenían un contenido científico, que las preocupaciones que expresaban debían ser traducidas a otros términos para conformarse con un método objetivo, y que dicha traducción significaba un paciente trabajo de resolución de problemas mucho más modestos. Desde entonces la mayor parte de los trabajos científicos en psicología se orientó en el sentido de la acumulación de hechos sólidamente establecidos (Reuchlin, 1985).

Es relevante mencionar que también desde épocas muy remotas se ha intentado saber sobre las influencias tanto internas como externas que tiene el hombre para desarrollarse, tal es el caso de los antiguos filósofos griegos Platón y Aristóteles que se adhieren a posiciones contrarias. Platón supuso que el carácter y la inteligencia son formas en esencia heredadas, y que las ideas son innatas. Pero Aristóteles arguyó que en la mente no hay nada que no provenga inicialmente del mundo exterior a través de los sentidos. En el siglo XVII los filósofos John Locke y René Descartes retomaron el debate. Locke creía que al nacer la mente es una especie de hoja en blanco, y que la mayor parte del conocimiento proviene de los sentidos. Descartes creía que el saber no dependía de la experiencia sensorial. Así, la cuestión de las influencias internas y externas entretejen un hilo que comunica el pasado con nuestro tiempo. La psicología es una ciencia joven, pero un tema antiguo.

Dado que el campo de investigación de psicología forma una amplia gama, la psicología es difícil de definir.

La psicología en determinado momento comienza como la ciencia de la vida mental, pero hace solamente cien años aproximadamente que se entrevió la posibilidad de una psicología científica, dedicada a estudiar por medio de la observación las relaciones de organismos completos ante las diferentes condiciones del medio que los rodea.

A los ojos de mucha gente, la psicología es una profesión del área de la salud mental, consagrada a cuestiones tan prácticas como el modo de disfrutar de un matrimonio feliz, cómo superar la angustia o la depresión, y cómo criar a los niños, pero hay que tener en cuenta que la psicología es más que esto.

La mayoría de las personas que no han tenido alguna relación de manera formal con el campo de la psicología, asocian casi exclusivamente al psicólogo con el tratamiento de las enfermedades mentales o con la psicología clínica únicamente. En este sentido la profesión y específicamente la psicología clínica, hace hincapié en el estudio y tratamiento de la conducta del individuo, las especialidades restantes se interesan todavía más por el estudio de la conducta normal.

Otro aspecto importante es aclarar que el término psicología no es sinónimo de sentido común. Con frecuencia cuando se aplica el sentido común las conclusiones son incorrectas, ya sea por insuficiencia de la información o por una confusión entre causas y efectos.

En atención a las confusiones que llegan a surgir con respecto a la psicología se mencionarán algunas definiciones de lo que implica dicha palabra, una primera definición nos dice lo siguiente:

“La palabra ‘psicología’ viene del vocablo griego que significa ‘estudio de la mente o del alma’. En nuestros días se define a la Psicología como la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales en todos los animales” (Davidoff, 1994, pág. 6).

Haller (1974) menciona que la psicología está en el centro de nuestros esfuerzos para comprender el comportamiento de todo lo viviente. La psicología trata de nuestros sentimientos, nuestros pensamientos y nuestro comportamiento. Una razón por la que toda persona desea aprender más sobre la conducta humana, es que todos nos vemos afectados por la manera como otros se conducen, y naturalmente, queremos aprender más acerca de nuestro comportamiento.

Para otros autores la psicología es el estudio científico de la conducta, incluyendo el término conducta a las acciones motoras, respuestas fisiológicas y los hechos mentales. Así, la conducta incluye los hechos externos y fácilmente observables y los sucesos que pueden ser solamente deducidos indirectamente de informaciones verbales o de indicadores fisiológicos.

Dunnette y Kirchner (1990), mencionan que la psicología se define generalmente como la ciencia de la conducta humana y animal y que como ciencia la psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables. La observación debe ser de una clase especial. Por lo menos debe de planearse y ser sistemática.

Es así que la psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana y de las cogniciones, está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en distintos ámbitos y contextos donde se encuentre el ser humano.

Pero la definición según la corriente cognitivo-conductual nos dice que la psicología es la ciencia encargada del estudio del comportamiento de los organismos en lo individual y su interacción con el medio.

1.2 Las evaluaciones en psicología

La evaluación psicológica se produce en distintos contextos tecnológicos consistiendo en una serie de actividades de exploración, medida o análisis de comportamiento o fenómenos psicológicos relativos a un sujeto o grupo específico de sujetos, y esto se realiza mediante un proceso de indagación y toma de decisiones. Así, nada tiene de extraño que tal pluralidad de actividades, contextos y objetivos psicológicos hayan determinado que, a lo largo del tiempo y de los distintos contextos culturales, las acciones evaluativas hayan adoptado distintas denominaciones (Fernández-Ballesteros, 1992)

Para poder entender con mayor exactitud la evaluación en psicología se hará un breve recorrido histórico, el cual Garaigordobil (1998) menciona de la siguiente manera:

Antecedentes precientíficos

Míticos	La astrología
Racional especulativos	Filosofía: Aristóteles (fisiognomía) Descartes (evaluación subjetiva) y el Empirismo inglés (evaluación objetiva) Medicina: Gall (evaluación psiconeurológica)

Proceso de constitución del psicodiagnóstico y desarrollo del S. XX

Estructuración de Anastasi (1968/1978/1988)
Período de las pruebas sensoriales y motoras
Período de atención a lo mental

Período de desarrollo de los tests de inteligencia

Período de los tests colectivos

Período de los tests de aptitudes

Período de los tests tipificados de rendimiento

Período de la medida de la personalidad

Estructuración de Fernández-Ballesteros (1980,1983,1992,1994)

Antecedentes científicos

- Psicofísica: Weber y Fechner.
- Avances de la fisiología: MacDax y Broca. Burdach. Ferrier.
- La psiquiatría organicista: Pinel. Kraepelin. Esquirol.
- La pedagogía experimental: Stanley may.
- Otros: Brentano. Ebbinghaus. Dilthey. Hall. James. Wundt.

Constitución del psicodiagnóstico

- Galton: Psicología Diferencial
- Mckeen Gatell: Test mental
- Binet: Primer test de inteligencia
- Otros: Thorndike, Freud, Spearman, Pearson.

Desarrollo del psicodiagnóstico desde 1910

- Hitos significativos: desarrollo de diversos tests. Escala de inteligencia de Stanford-Binet, tests Army Alpha y Beta, Evaluación del Desarrollo de Gessell, tests de las Manchas de Tinta de Rorschach, test de la Figura Humana de Goodenough, test Sociométrico de Moreno, test de Apercepción Temática de Murria, Escala de Inteligencia de Wechsler, Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota de Hathaway y Mckynley, Cuestionario de personalidad 16 PF de Catell, Escala de Clima Social de Moos.
- Crisis del Psicodiagnóstico Tradicional y Desarrollo de la Evaluación Conductual.
- Crisis de la Evaluación Conductual

- Inicio de un modelo cognitivo de evaluación del funcionamiento intelectual.

Estructuración de Pelechano (1981, 1988)

Período de la segunda mitad del S. XIX a 1921 (Antecedentes científicos)

- Sensibilidad romántica a lo individual.
- Progreso en el diagnóstico neurológico y psiquiátrico.
- Evolucionismo biológico y darwinismo social.
- Constitucionalismo de corte biologicista.
- Aportaciones de la Psicofísica.
- El legado del Asociacionismo filosófico del empirismo inglés.
- Interés creciente en educación.

Periodo de 1921 a 1945

- Formulación del modelo psicométrico básico
- Potenciación del uso de los tests y pruebas psicológicas.
- Generación de una alternativa cualitativa de análisis del caso individual con pruebas proyectivas.
- Dos polémicas centrales: estructura factorial de la inteligencia y psicometrismo-proyectivismo.
- Gran producción bibliográfica de test y técnicas proyectivas.

Período de 1946 a 1965: Los comienzos de una crisis.

- Predominio de EEUU como consecuencia de la emigración de los científicos europeos debido a la Guerra.
- Polémica en torno al uso social de lo test y a la entidad científica de las pruebas proyectivas
- Aparición de la psicología clínica.
- Aparición de la terapia de conducta con el correspondiente modelo de evaluación.

- Cambios en criterios de valoración del sistema educativo y del sistema industrial.

Período de 1966 a 1975: La década imperial conductista

- Expansión del análisis funcional o análisis de la conducta
- En el modelo tradicional refundición y búsqueda de nuevas opciones.
- Carta de naturaleza del situacionismo y pragmatismo.
- Comienza la disensión en la modificación de conducta produciéndose separaciones significativas
- Reconversión de los modificadores de conducta individual en intervencionistas comunitarios.
- Se pierde purismo en los planteamientos teóricos.

El final de los 70's y la búsqueda de orden y sentido.

- Momento de crisis
- Valoración de programas.
- Menor rigidez metodológica y doctrinal.
- Incorporación de técnicas tradicionales.
- Creación de nuevos instrumentos con diferentes objetivos de análisis.
- Desarrollo de la Ecopsicología y la psicología ambiental.
- Criticas a la adecuación de los criterios de eficiencia en la evaluación.

Crisis de la evaluación tradicional, indicadores del resurgimiento y predicciones de futuro en evaluación psicológica.

Crisis (1965-1980)

- Criticas a las técnicas proyectivas.
- Auge progresivo de la Evaluación Conductual
- Ataques sociales a los tests.

Resurgimiento (1980-continúa)

- Pervivencia de una amplia utilización de tests en distintos campos.
- Incremento del tiempo dedicado a la evaluación psicológica en los congresos.
- Aparición de nuevas publicaciones.
- Revisión de tests tradicionales y construcción de nuevos tests.
- Disminución del antagonismo evaluación tradicional-conductual.
- Aplicación de las teorías del proceso de la información a la evaluación de la inteligencia.
- Desarrollo de instrumentos de evaluación psiconeurológica.
- Ampliación del objeto de estudio de la evaluación psicológica: parejas, grupos, organizaciones, programas.
- Creación de nuevos campos (psicología de la salud.)
- Introducción de los ordenadores.

Predicciones del futuro***Frank de Verthelyi (1992)***

- Continuado desarrollo de técnicas focales.
- Creciente sofisticación psicométrica.
- Constante actualización del DSM.
- Mayor desarrollo de técnicas administradas por ordenador.
- Mayor sofisticación de la interpretación por ordenador.
- Mayor integración entre teoría y práctica.
- Más énfasis en la formación multicultural.
- Incorporar el acelerado desarrollo científico-técnico y responder a las demandas del medio, pero manteniendo como eje la importancia del vínculo humano.

Matarazzo (1992)

- En contextos clínicos empleo de tests biológicos de inteligencia y cognición, así como escalas para evaluar la competencia personal, la conducta adaptativa, y la calidad de vida.
- En contextos no clínicos uso de nuevos inventarios de lápiz y papel, así como medidas biológica para evaluar diferencias en los intereses, actitudes, estilos de personalidad, predisposiciones.

Fernández-Ballesteros (1995):

- La psicología de la salud en cuyo contexto se están desarrollando medidas relativas a tipos de personalidad (A-C) como predictores de patologías como las enfermedades cardiovasculares y el cáncer.
- La evaluación de la calidad de vida como concepto psicológico que ha sido escasamente estudiado.
- Se desarrollarán propuestas de situación de la medición de la inteligencia mediante los clásicos tests por mediciones psicofisiológicas, sustitución que en la actualidad y en el futuro se plantea ser un campo polémico con defensores y detractores de este tipo de medición.
- Desarrollos importantes en el campo de la evaluación de programas.
- Estudio de las distorsiones de respuesta, y sobre las traducciones e importación sin adaptación de los tests psicológicos.
- Otra línea de trabajo futuro se relaciona con ámbitos de evaluación desarrollados a partir de nuevas tecnologías como lo es la realidad virtual y su aplicación en multitud de áreas de la valuación desde la capacidad espacial a los tests situacionales.

Con respecto a lo que se pudo observar en el cuadro anterior, es importante mencionar que hay una serie de personajes que han ayudado a que los avances de las evaluaciones en psicología se fueran dando, ya sea implementando o complementando técnicas, herramientas y métodos, los cuales se usan hoy en

día dependiendo del enfoque o corriente psicológica que se utilice, así como de el área a evaluar, sin embargo hay que tomar en cuenta que fueron más las personas que aportaron de sus conocimientos para que se pudiera ir dando tal desarrollo de las evaluaciones en las diferentes áreas de la psicología.

Aunque se menciona que se han vinculado los orígenes del concepto de evaluación a los trabajos llevados a cabo por Murria en Harvard Psychological Clinic, sin embargo en el desarrollo de la psicología no se puede establecer con exactitud cuando empieza a desarrollarse el concepto como tal.

Durante la Segunda Guerra Mundial Murria y sus colaboradores prepararon un programa de evaluación para la Oficina de Servicios Estratégicos que tenían por objetivo predecir qué hombres podrían prestar un servicio eficaz. Por lo que se refiere a la expresión de evaluación (assessment) aparece por primera vez en la bibliografía como título de un libro *Assessment of Men* (O.S.S. 1948).

No obstante, el campo semántico que cubre “evaluación” se presenta desde sus orígenes como algo complejo y con diversas significaciones. Pelechano (1988) en un intento de sistematizar-inventariar los principales tipos de significación que posee “evaluación” distingue tres:

1. Formación de impresiones y emisión de juicios acerca de los demás;
2. Un proceso, un modo de obtener información sobre una o varias personas, un modo de organizar esta información y una manera de interpretarla; y
3. Un proceso a lo largo del cual se toman decisiones y se construye un modelo de trabajo sobre el funcionamiento y estructura psicológica de la persona que se trata de evaluar y de las situaciones que a esta persona le toca vivir.

La evaluación psicológica en una u otra de sus modalidades nunca ha permanecido inatenta al desarrollo de la evaluación conductual.

“La evaluación conductual surgió en los años sesenta, en el contexto de la psicología del aprendizaje, como una alternativa al diagnóstico basado en entidades nosológicas y características individuales, y como respuesta ante las necesidades surgidas a partir de la modificación y de la terapia de conducta. Hasta los 80 se presenta como un claramente configurado marco de referencia teórico y metodológico” (Garaigordobil, 1998, pág. 29).

Arthur (1969) apunta que el modelo conductual de evaluación deja la decisión sobre el tratamiento al clínico particular, ignorando lo que pueda saberse acerca de decisiones conductuales por medio de clasificaciones y exámenes de tests. Su desarrollo como aproximación experimental habría dejado completamente de lado los conocimientos correlacionalmente obtenidos.

La apertura de nuevos campos (escolares, institucionales, terapéuticos y de salud), así como el surgimiento del enfoque conductual dieron pie a la sustitución del término Psicodiagnóstico por el de Evaluación conductual, modificándose y ampliando el concepto.

Un perfil que puede ser característico de la evaluación conductual puede ser el siguiente:

1. La evaluación conductual se basa en los principios teóricos establecidos desde la Psicología experimental y más especialmente desde la Psicología del aprendizaje.
2. La evaluación conductual se dirige a concretas conductas o a variables – criterio.

3. En evaluación conductual se requiere la utilización de datos objetivos, fiables y validos presentados en forma cuantitativa y recogidos, preferentemente, de la situación general en la que se encuentra el sujeto.
4. Por último, la evaluación conductual lleva consigo la validación experimental de todo el proceso (Fernández, 1983).

“Un supuesto de evaluación conductual es que el comportamiento no es necesariamente duradero y consistente. La inconsistencia en la medición puede estar producida por cambios reales en la conducta y no sólo por una técnica de evaluación conductual inexacta. Así pues, consistencia o inconsistencia es un hecho empírico que necesita explicación, no una vía interna hacia la evaluación de la calidad” (Silva, 1993, pág. 57).

Tanto el marco general de la evaluación psicológica, como un movimiento dentro de la evaluación conductual patente sobre todo en los últimos años, hacían presagiar una sensible aproximación de ésta a la psicometría. Lo que en un principio eran llamadas de atención acerca de la pobreza psicométrica reinante en la instrumentación conductual y acerca de los peligros ajenos a ella, se ha convertido lentamente en realizaciones concretas que dan a la instrumentación una sofisticación métrica mayor.

Es importante ver la utilización de la expresión evaluación conductual en modificación y terapia de conducta ya que sólo fue frecuente a partir de mediados de los años setentas. La definición que de ella proponen parece representativa de muchas otras:

“Evaluación conductual es la identificación y medición de unidades de respuesta significativas y de las variables (tanto ambientales como organísmicas) que las controlan, con el propósito de entender y alterar el comportamiento humano” (Fernández, 1983, pág. 63).

Esta formulación tan concisa no da sin embargo cuenta del alcance que puede tomar el concepto y, con ello, enmascara algunas cuestiones que pueden hacerse polémicas.

En los últimos años, el término Evaluación Psicológica ha irrumpido en el campo de la psicología. Se considera a la vez una disciplina o una área de práctica profesional dirigida al análisis científico de la conducta humana y de los contextos en que ésta se desarrolla y cuyo objetivo es llegar a su descripción, nosología, comprensión, explicación, predicción y/o cambio. Así mismo se considera al sujeto de análisis activo interactuante y normalmente capaz de interregularizar. El proceso evaluador se entiende como ayuda hacia el logro de un mejor desempeño en tal interregularización.

Ahora, dentro de lo que se llama evaluación tradicional se incluyen las evaluaciones realizadas con base en los tests psicométricos, proyectivos o subjetivos (entrevistas, escalas de auto-apreciación, etc.), a través de los cuales puede llegarse a describir, clasificar y, en el caso más extremo, explicar la conducta de un ser humano en base al análisis de su estructura de la personalidad, en la que se articulan características, rasgos, factores (propios del modelo del atributo-rasgo psicométrico), necesidades, defensas, conflictos (modelo psicoanalítico) y médicos (entidades nosológicas). Todas ellas tienen de común el hecho de ser construcciones internas (psicométricas, psicodinámicas, psiquiátricas), subyacentes en el sujeto, inobservables y que le predisponen a la acción.

Nadie niega que la evaluación conductual posee un importante componente descriptivo, que no se ubica sólo al comienzo del proceso, sino a través de sus distintas fases y con distintos cometidos. Pero todo esto está lejos de intentar reducir la evaluación conductual a los momentos descriptivos. El objetivo fundamental de la evaluación conductual escribe Fernández-Ballesteros (1981, pág. 89) es “el de identificar las condiciones que controlan las conductas

problema, puesto que este cometido es el que controla dichas conductas y es el que permite ir construyendo hipótesis y postulando modelos de funcionamiento, así como concebir y diseñar programas. La evaluación conductual reclama para sí, su función fundamental de ofrecer información útil para la elaboración y puesta en marcha de programas de intervención”.

Por otra parte, se considera que evaluación conductual supone aquél modelo que pretende el análisis objetivo de los comportamientos relevantes de un sujeto, y a los niveles de complejidad necesarios, así como la detección de las variables, tanto orgánicas como ambientales, que provocan o mantienen tales comportamientos.

La evolución histórica más reciente habla claramente a favor de una expansión de la evaluación conductual en distintas direcciones: en cuanto al objeto de estudio, que no se limita ya a la conducta motora observable directamente, sino que abarca también el área fisiológica y el área subjetiva; en cuanto a las técnicas de recopilación de información, que no se limitan ya al registro observacional o automatizado, sino que incluye una variada gama de procedimientos; en cuanto a la consideración de lo ambiental, a los tipos de relaciones entre variables. Naturalmente, toda esta expansión ha puesto en peligro la identidad de la evaluación conductual, y no es excepcional oír que ya se ha perdido, que quizá no tenga ya sentido hablar de evaluación conductual, o que no hay una evaluación conductual, sino muchas. Este estado de cosas ha reavivado últimamente las polémicas y las posiciones encontradas dentro de los mismos evaluadores conductuales (Silva, 1993).

Sin embargo, las cogniciones, junto con las conductas, se han vuelto tema de intenso estudio, ya que se relacionan con el desarrollo de una situación, su mantenimiento y los cambios en ella. El concepto de que las cogniciones y pensamientos del cliente representan un papel importante en la conducta es un rasgo central del énfasis de la evaluación cognoscitivo-conductual. Se debe de

emprender un inventario cuidadoso de las estrategias cognoscitivas para determinar cuáles cogniciones (o falta de ellas) ayudan o interfieren con el desempeño adecuado y bajo qué condiciones ocurre esto (Phares, 1996).

En este sentido, es necesario mencionar que ahora se considera a los fenómenos y procesos cognoscitivos como una materia más legítima para la evaluación e intervención conductuales. En evaluación conductual, no sólo se toma una muestra de conductas, condiciones antecedentes del estímulo y consecuencias, sino que también se incluye a las variables orgánicas (Goldfried, 1996). Las variables orgánicas pueden incluir una variedad de factores fisiológicos, pero también se evalúan muchas variables cognoscitivas.

Se comprobó que al aplicar la terapia conductual a la práctica clínica era imposible hacerlo sin una adecuada evaluación y una precisa formulación clínica. Los terapeutas conductuales en ejercicio observaron también que las variables cognitivas desempeñaban un papel importante tanto en la evaluación como en los procedimientos de intervención (Goldfried, 1996).

Evidentemente cualquier instrumento de medida (sea desde el enfoque que sea o pertenezca a la disciplina que pertenezca) ha de presentar unas cualidades que demuestren su valor científico; esto es, su validez y su fiabilidad. En este sentido, tanto los instrumentos de medida procedentes de la evaluación tradicional como los contruidos desde el enfoque conductual, participan de la misma teoría de la medida (Fernández, 1983).

Ahora bien, al hablar de evaluación tradicional o evaluación conductual se puede hablar de uno de los instrumentos que se asocia más con las palabras *evaluación psicológica*, el instrumento son los tests psicológicos y la psicometría, para hacerlo nos remontaremos brevemente a sus inicios y la polémica que esto encierra.

La primera utilización del término tests mental fue realizada por McKeen Cattell en 1890. Para este autor los tests mentales eran unos sistemas normalizados de procedimientos que permitían obtener información objetiva respecto al rendimiento de personas ante la realización de tareas-tipo. Es por esto que el término tests hace referencia a una situación controlada, en la que se recogen muestras de conductas producidas por los sujetos en respuesta a unos estímulos que le son presentados. Estas respuestas son puntuadas o valoradas según unos criterios, ofreciendo información del lugar que ocupa el sujeto dentro de un grupo de referencia normativo.

“Un test psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se usa para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos. Mediante el uso de tests, es posible determinar que tanto de una característica dada posee un individuo en relación a otros con quienes está siendo comparado. Un tests psicológico sólo puede mostrar el aspecto total de la conducta, para medir la cual ha sido diseñado. El muestreo adecuado de la conducta, sea ésta verbal, manipulativa o de algún otro tipo, es responsabilidad del autor del tests. También es responsabilidad de éste desarrollarlo en tal forma que cubra los estándares aceptados respecto a confiabilidad, es decir, que mida con un elevado grado de consistencia” (Levy, 1992, pág. 37).

Pelechano (1988), a modo de revisión crítica sintetiza algunas notas características de lo que significan realmente los tests psicológicos, tanto a lo que subyace a ellos, como en lo que se refiere a su futuro:

- 1) Bajo la denominación de tests psicológicos se entiende un proceso de elaboración de pruebas, como la evaluación, aplicación e interpretación de las mismas. Los tests psicológicos deben de ser utilizados por psicólogos, ya que el uso de otros

profesionales no formados en psicología ha afectado al desprestigio actual que aún tienen los tests.

- 2) El modelo científico básico a la hora de la corrección de los tests y obtención de los resultados es el asociacionismo. Así la puntuación se obtiene con la suma de los aciertos logrados a lo largo de todo el tests, en el que cada problema “vale” lo mismo. Un problema muy importante es el de varios tests que se han construido y se construyen con un empirismo de base careciendo de referencia alguna al constructo teórico o teoría de base, aunque afortunadamente el criterio empirista en la elaboración de pruebas psicológicas está siendo cada vez menos frecuente, y cada vez más, se utilizan construcciones teóricas previas que son las que guían la elaboración de los tests psicológicos.

En las etapas tempranas del movimiento de modificación de conducta, los analistas de conducta desarrollaron y aplicaron muchos instrumentos de evaluación derivados de manera más intuitiva que empírica. Muchos se aplicaron sin estar sometidos a una evaluación psicométrica previa. Se utilizaron cuestionarios de miedos, asertividad, depresión, habilidades sociales, historia vital e interacción y satisfacción marital y familiar, así como sistemas de codificación de observaciones, sin prestar atención a parámetros psicométricos tales como fiabilidad o validez. El resultado fue la diseminación y aplicación de instrumentos de evaluación de dudosa validez, de contenido y de constructo (Silva, 1993).

Silva (1993) menciona que este descuido de los principios psicométricos se basó probablemente en cinco factores:

1. La necesidad de aplicar instrumentos de evaluación en un momento en el que no se disponía de instrumentos conductuales empíricamente validados.

2. El supuesto de que la aplicabilidad de los principios psicométricos se limitaba a los instrumentos desarrollados dentro de los sistemas tradicionales de rasgos.
3. Una confianza excesiva en la validez aparente de los instrumentos de evaluación conductual.
4. La falta de entrenamiento de los analistas de conducta en los principios y procedimientos psicométricos.
5. El rechazo de la mayoría de los instrumentos de evaluación relacionado con paradigmas clínicos tradicionales.

Es por esto que últimamente, los instrumentos de evaluación conductual se están construyendo y puliendo con el uso de acercamientos con un mayor apoyo empírico, tales como el análisis de la función discriminante, modelos como el analítico-sintético, comparaciones de grupos contrastados y muestreo de población.

Una de las líneas de desarrollo frustrado ha sido la de la construcción de técnicas estandarizadas de evaluación y, redundando en ello, de un paquete o batería estándar de instrumentos.

Una razón de por qué la teoría psicométrica y de la generalizabilidad puede no constituir un criterio adecuado para evaluar la evaluación conductual reside en que sus niveles de análisis difieren. La investigación psicométrica se basa casi universalmente en el análisis de datos grupales, mientras que la evaluación conductual surgió de un análisis intensivo de individuos. La cuestión no está sólo en la cantidad sino en el nivel de análisis sobre el que se basan principios y resultados. Hay otra razón de por qué la psicometría y la teoría de la generalizabilidad pueden no proporcionar los criterios adecuados para evaluar la

calidad de la evaluación conductual y está en que las dos perspectivas difieren fundamentalmente en su consideración de la calidad. En la psicometría, los acontecimientos pueden explicarse con base en la estructura del organismo. Es decir, la estructura puede asumir un estatus causal. En el conductismo moderno, la estructura del organismo es en sí misma algo que debe de ser explicado por la interacción funcional entre el organismo y el mundo, tanto en marcos temporales cortos o largos. Desde este punto de vista, la estructura no es trivial, pero tampoco es causal. Es en cambio un receptor de agentes causales (Silva, 1993).

En este sentido, los procedimientos y estrategias de evaluación conductual deben valorarse funcionalmente, más que estructuralmente; es decir, en función de sus diversos propósitos, de su ser-para.

En realidad, no es posible recomendar ningún método de una forma general. En cambio hay métodos que deberían desecharse radicalmente, por no poseer las cualidades métricas esenciales y, especialmente, porque no proporcionan informaciones fieles independientes de quién los utiliza ni constantes cuando se les utiliza en diferentes ocasiones. Por tal motivo, un método de evaluación, aunque sea fiable, no tiene por qué ser el más indicado para todos los problemas que encontramos en una organización (que es donde centraremos por ahora nuestra atención), así el valor de cada método depende de la situación, del problema planteado y de las condiciones en que se haya de hacer una predicción o tomarse una decisión en cuestión del factor humano(Levy, 1992).

Por tal razón, el objetivo no hay que perderlo de vista ya que es conseguir la adecuación entre las características del individuo y la exigencia del puesto de trabajo para que haya un equilibrio de dichas características. Para ello, es evidente que las decisiones deban basarse en métodos fiables y válidos. No obstante, estos métodos no se pueden emplear de manera automática, como si la decisión tuviera que salir de un ordenador. La evaluación es un proceso que se desarrolla en el tiempo, que implica unos agentes, que utiliza una serie de

informaciones. Implica tanto al individuo como a la organización, ya que es preciso, a la vez, que los encargados de tomar la decisión por parte de la organización valoren al individuo y que este individuo se forme una imagen correcta de lo que la organización espera de él y de lo que él puede esperar de la organización (Levy, 1992).

Ya que tenemos por ahora un objetivo que es conseguir la adecuación entre las características del individuo y la exigencia del puesto de trabajo, se puede mencionar que la evaluación es un proceso que se desarrolla en el tiempo, que implica unos agentes y que utiliza una serie de informaciones. Implica tanto al individuo como a la organización, ya que es preciso, a la vez, que los encargados de tomar la decisión por parte la organización valoren al individuo y que este individuo se forme una imagen correcta de lo que la organización espera de él y de lo que él puede esperar de la organización.

La evaluación de los individuos y las decisiones en materia de carrera profesional representan un proceso en varias etapas y suponen un diálogo entre la organización y el individuo, así toda evaluación tiene tres tipos de objetivos, básicamente: el balance de aptitudes, de competencias y de la personalidad (Beboyes, 1990).

Ya se trate de tests psicológicos, de observación sistemática del comportamiento en situaciones normalizadas, o de cualquier otra técnica, los métodos propuestos para evaluar a los individuos y predecir cuál será su rendimiento en situaciones laborales futuras, son ciertamente numerosos, por lo que hay que elegir el método de evaluación en función de dos parámetros (aparte de su fiabilidad): su sensibilidad y su poder de discriminación con respecto a la población afectada; su significación y su validez con respecto a las características requeridas, que el análisis del trabajo habrá permitido precisar.

Ahora bien, la evaluación conductual tiene múltiples funciones que incluyen:

- La identificación de los comportamientos a modificar, comportamientos alternos y variables causales.
- El diseño de estrategias de intervención, y
- La segunda evaluación de los comportamientos a modificar y causales.

Es importante mencionar las características de la evaluación conductual ya que es de suma importancia en las organizaciones, estas características según Ballesteros (1983) son las siguientes:

1. La evaluación conductual se basa en los principios teóricos establecidos desde la psicología experimental y más específicamente de la psicología del aprendizaje.
2. La evaluación conductual se dirige a concretas conductas-problema o variables-criterio (o a otras con ellas relacionadas).
3. El objetivo fundamental de la evaluación conductual es el de identificar las condiciones que controlan las conductas-problema.
4. En evaluación conductual se requiere de datos objetivos, fiables y válidos presentados en forma cuantitativa.
5. Por último, la evaluación conductual lleva consigo la validación experimental de todo el proceso.

Como se ha venido viendo, la evaluación en psicología es una parte importante ya que de ello depende la buena o mala intervención del psicólogo en cualquier área tecnológica.

Es por esto que se ve la importancia que significa, para el normal desenvolvimiento de una organización una adecuada evaluación e intervención,

así como la perfecta adecuación del trabajador a la índole de su trabajo, tomando en cuenta aquí el reclutamiento y selección de personal con todo lo que esto implica, así como una adecuada capacitación e inducción, y desarrollo organizacional.

Ahora, tomando en cuenta lo comentado anteriormente podemos decir que la psicología organizacional es fundamental y aplicable a cualquier lugar donde se trabaje con el factor humano y más aun con empleados, es por esto, que en el siguiente capítulo se hablará de su historia y como se fue dando en México.

Es importante recordar que durante el desarrollo del capítulo se habló del desarrollo y origen de la psicología así como de las evaluaciones que se llevan a cabo en las diferentes áreas que la componen, ahora bien, con respecto al desarrollo de la psicología se mencionó que no se puede hablar de una fecha exacta en la cual se marque el inicio o el origen de la psicología, ya que desde épocas muy remotas el hombre a tratado de dar una explicación a su existencia y comportamiento, primero desde la época primitiva donde los habitantes del mundo primitivo creían que el hombre es doble, ya que pensaban que el ser humano poseía dos elementos constitutivos:

A) Una vida: La vida le permitía sentir, pensar y actuar.

B) Un espectro: El espectro o fantasma era a modo de una imagen o un segundo yo del cuerpo.

Luego el hombre primitivo logró integrar la vida y el espectro o fantasma al considerar a ambos como manifestaciones de una sola entidad: el ALMA, cuya naturaleza vaporosa o en forma de sombra. Esta concepción del ser humano se llama dualismo porque considera que el alma y el cuerpo son dos entidades distintas: hay un cuerpo físico y una alma o fantasma separable.

Posteriormente viene un fenómeno llamado demonología, donde se habla de posesiones demoníacas: los primitivos se sintieron sin duda impresionados por las manifestaciones de la locura, y de manera muy especial por las crisis furiosas que sufren algunos dementes. La explicación que ellos se daban era que las personas enfermas estaban poseídas por un espíritu maligno o un demonio, el cual se había introducido en su cuerpo y lo obligaba a realizar actos extravagantes o peligrosos.

Después, en una época más articulada se habla de la etapa pre-científica de la psicología, es decir, la psicología en el mundo antiguo. Como ya se mencionó en un inicio la psicología era considerada una rama de la filosofía y de la metafísica que estudiaba la naturaleza y los atributos del alma. Los estudios psicológicos se iniciaron más de tres siglos antes de iniciar la era cristiana, con aportes de los filósofos griegos de los cuales se habló durante el desarrollo del capítulo tales como: Sócrates, Platón, Aristóteles, Hipócrates, etc. sin embargo la psicología en la edad media se encontró con ideas y razonamientos de carácter filosófico y religioso, tal es el caso de las aportaciones que hacen San Agustín y Santo Tomás.

Con respecto a la psicología en la edad moderna se menciona que desde el renacimiento los filósofos habían entrevisto la posibilidad de deslindar los campos respectivos de la religión y la psicología, tal es el caso del merito que hicieron los empiristas.

Durante la época que se conoce como edad moderna, sobresalen personajes como René Descartes, Juan Jacobo Rousseau, Pestalozzi, entre otros.

A la última parte del desarrollo de la psicología se le considera como etapa científica y abarca desde 1879 hasta nuestros días, en dicha etapa se establece el primer laboratorio de psicología experimental con William Wundt. . Es el momento en el que la psicología se vuelve objetiva y experimental, sin embargo, se debe de

mencionar, que el periodo científico ha consistido, en parte, en la aparición de "escuelas" o "sistemas" de psicología entre las cuales figuran el conductismo, la gestalt, el psicoanálisis, etc.

Por otra parte no hay que olvidar el papel importante que tiene la evaluación psicológica ya que se produce en distintos contextos tecnológicos consistiendo en una serie de actividades de exploración, medida o análisis de comportamiento o fenómenos psicológicos relativos a un sujeto o grupo específico de sujetos, y esto se realiza mediante un proceso de indagación y toma de decisiones.

Las evaluaciones son una parte fundamental para poder intervenir en cualquier área de la psicología, sin embargo, hay una parte de la psicología en la que nos enfocaremos de ahora en adelante y que es la parte de mayor interés en el desarrollo del presente trabajo, esta parte es la psicología organizacional donde se tocan puntos muy importantes como es la evaluación y donde se habla básicamente de la administración de recursos humanos ya que ahí se tiene como una de las tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe de olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes de la psicología organizacional

Se considera a la psicología como una disciplina única, lo cual se hace la mayor parte de las veces; sin embargo, el campo que abarca en realidad es una colección de áreas tecnológicas, donde cada uno tiene sus propias características y formalidades; algunos ejemplos de las principales áreas tecnológicas de la psicología es la consejería, la clínica, educativa, organizacional entre otras, pero por ahora nos enfocaremos a lo que se conoce como psicología industrial o mejor aún, psicología organizacional.

A principios del siglo XVIII Europa sufría toda una serie de reestructuraciones políticas, sociales y económicas; Inglaterra contaba con una buena estabilidad de desarrollo económico que fomentaba las condiciones necesarias para que se diera el auge y el desarrollo industrial, lo cual conllevó a formar, el desarrollo de la Revolución Industrial, marcando una nueva etapa de transición, que representó el cambio de los viejos sistemas de organización del trabajo, transformando radicalmente los métodos, técnicas y procedimientos existentes hasta ese momento. El invento de la máquina de vapor, el uso del carbón, el hierro, el surgimiento de las fábricas, el espaciamiento de los mercados y el crecimiento del capital, estuvieron orientados a una nueva organización de la producción (Santana y Velázquez, 2000).

A mediados del siglo XIX en Gran Bretaña y Francia es donde se inicia la revolución industrial que después se extiende por toda Europa y en los Estados Unidos de Norte América y como se menciona anteriormente, esa etapa se caracterizó por tener un acelerado desarrollo de principios mecánicos y energéticos que ocasionaron cambios trascendentes en la forma de vida y principalmente en la forma de trabajo del hombre (Baca, 1998).

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

La revolución industrial modificó para siempre los medios y la forma de vida, así como los sectores de la nueva sociedad industrial que de ahí en adelante se caracterizó por un constante avance tecnológico, cultural y científico que influyó al resto del mundo (Korman, 1978).

Con el crecimiento de la industria, surgieron escuelas industriales, en las que destacan la Hoe Cía (1872) que se dedicaba al entrenamiento de los operadores de máquinas en la Ciudad de New York, la Westinghouse (1888), la Fabrica de Locomotoras Baldwin (1901), la General Electric, la Goodyear, la Ford, entre otras, y junto con estas escuelas la participación de la ciencia psicológica en los sistemas de entrenamiento y educación en la industria.

Aquí es importante mencionar que los primeros psicólogos reconocidos como industriales fueron: Walter Dill Scot y Hugo Munstenberg, quienes fueron los pioneros en aplicar los métodos psicológicos para la solución de los problemas obrero-patronales. Walter Dill Scott, psicólogo de Northwestem University,

pronunció un discurso el 20 de diciembre de 1901 en el que analizaba las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos en el campo de la publicidad. Con su libro titulado "The teory of advertising" en 1903, se encuentra implícita la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. Sin embargo, a pesar de su destacada actividad durante los años de 1901 a 1913, se le da el crédito de psicólogo industrial o padre de la psicotécnica a Hugo Munstemberg, pues su contribución es muy grande ya que su libro titulado "Psychology and industrial efficiency" ha servido como modelo de desarrollo de la ahora llamada psicología organizacional, en el cual se incluyen temas como: el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, entre otros (Cohen, 1995).

Es entonces cuando se empieza a explorar el factor humano como un elemento importante dentro de la industria, interesándose principalmente en el análisis de cómo utilizar eficientemente a los trabajadores. La intervención psicológica en el área de entrenamiento se delimitó efectivamente durante la Primera Guerra Mundial, pues desde sus inicios el Departamento de Guerra de los Estado Unidos creó diversos centros de entrenamiento donde el trabajo de los psicólogos se centro en la selección y la colocación de las personas, la relación hombre-condiciones de trabajo, tales como: el ambiente, la comunicación, la motivación, las medidas de seguridad y el entrenamiento de las nuevas necesidades; así como las consecuencias que la posguerra trajo tanto a nivel individual como social (Santana y Velázquez, 2000).

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

labor fue iniciada por Elton Mayo y un grupo de Harvard, que inició buscando determinar la relación entre cambios en la intensidad de la iluminación de la fábrica y la producción. Después de mucho tiempo de investigación, quedó claro que no había relación específica entre la iluminación usual y la producción, pero este problema generó muchos otros estudios de tipo motivacional. Con la publicación de estos estudios, dejó de creerse que la producción era una función de la iluminación. Ya no se creía que los problemas laborales eran causados completamente por la cantidad de ganancias obtenidas. Se empezaron a cuestionar los problemas relacionados con la dirección, el mando intermedio y las relaciones humanas (Gilmer, 1975).

A pesar de todo esto, el factor que influyó para el desarrollo de la psicología organizacional fue, la Primera Guerra Mundial; pues durante este proceso, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas y desarrollando procedimientos de selección. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra tales como las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación e inventarios de personalidad, tuvieron sus orígenes en este momento histórico. Esta situación se confirma en la Segunda Guerra Mundial, en la que casi todos los ejércitos de los países participantes contrataron servicios de psicólogos y psicómetras.

Santana y Velázquez, (2000) hablan de la iniciación de la Segunda Guerra Mundial, donde el ejército requirió de un asesoramiento más avanzado en cuanto a los procedimientos de instrucción, debido a que la producción militar implicó una tecnología más avanzada que en la guerra anterior, surgiendo entonces el Comité de Producción Militar orientado al entrenamiento especializado de estrategias, técnicas, procedimientos y métodos de guerra más avanzados; por otro lado, y como parte de este comité se estableció el grupo de entrenamiento para la industria que en ese momento se dedicó únicamente a la elaboración de

materiales para el uso propio de la guerra tales como balas, aviones, armas, etc. Dentro de los programas diseñados se encontraban los siguientes:

- El entrenamiento para la industria en el trabajo
- El entrenamiento de relaciones entre supervisor y trabajador
- El entrenamiento de relaciones de trabajo
- El entrenamiento en métodos de trabajo, y
- El entrenamiento de seguridad en el trabajo, siendo estos de los más representativos.

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

Aquí, cabe señalar que el desarrollo de la psicología industrial fue reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association (Asociación Americana de Psicología) con el objetivo de incorporar las nuevas tendencias. Por esto, es que esta disciplina en ocasiones recibe el nombre de psicología industrial-organizacional.

Hubo varios cambios con la Segunda Guerra Mundial; uno de ellos fue que la empresa comenzó a ser considerada como una estructura organizada y

dinámica, con respecto a que cualquier acción que se realice en cualquiera de sus partes, produce una reacción tanto en la parte en que se actúa como en el total de la misma. Por lo tanto es importante que estas reacciones se dirijan favorablemente hacia los propios objetivos de la empresa. Otro cambio se dio con respecto a la opinión del trabajador, se dejó de creer que era una suma de aptitudes y rasgos de personalidad y se le comenzó a considerar como un conjunto de estructuras, aptitudes y de personalidad, interrelacionadas entre sí de forma dinámica, lo que hace que se le tenga que comprender mediante un criterio globalizador y a su vez incluido dentro de otras estructuras, como el grupo laboral y los grupos sociales en los que se desarrolla su vida.

Como ya se mencionó con anterioridad, y que es necesario recalcar es la participación de los psicólogos que ayudaron a establecer y a ampliar la selección y el reclutamiento así como el entrenamiento entre otros programas relacionados con el personal militar. Tales programas tenían aplicaciones en problemas industriales. Los tests creados para los militares se utilizaron con fines industriales, los principios del aprendizaje en el entrenamiento militar se usaron para el entrenamiento industrial.

Cabe mencionar, que después de las dos guerras, se notó un crecimiento en la psicología industrial, ya que todos los programas, técnicas de selección, de adiestramiento, el uso de los tests en la milicia etc., se comenzaron a aplicar con éxito en el contexto industrial. Esto ayudó a que la psicología industrial, llamada así en su momento, fuera teniendo un desarrollo favorable y que cada vez más psicólogos se interesaran por la investigación en dicha área.

En general se puede decir que la aplicación de la psicología abarcó la elaboración de instrumentos y métodos de instrucción, la elaboración de pruebas para la selección y clasificación de personal, la elaboración de programas de capacitación que fueron fundamentados por las investigaciones realizadas en los laboratorios de psicología existentes en ese momento. Dichas investigaciones

permitieron adoptar métodos y técnicas congruentes con el ritmo de transformación científica, al grado tal que se consideró al psicólogo como un profesional importante para el manejo y desarrollo de recursos humanos y como promotor del cambio individual y social del mismo (Siliceo, 1993).

Como resultado de esto y con el impulso que se origina en el mercado mundial, en la época de los setentas, nuevas naciones se disputan la efectiva participación en el mercado, las nuevas tecnologías y el impulso a la psicología industrial (como era llamada antes) marcan un nuevo carácter a las relaciones comerciales, siendo entonces cuando se desarrollan más campos de acción dentro del área.

Estamos de acuerdo en que la base de toda sociedad es el “trabajo”, es el motor que mueve al mundo y que por lo mismo determina nuestros estilos de vida. No podemos negar que la concepción del trabajo es lo que dio origen al capitalismo, un nuevo modo de pensar y de concebir al trabajo; ya no como un modo de supervivencia sino como un satisfactor o recompensa material de progreso individual, esto como consecuencia de la Revolución Industrial, la cual trae consigo toda una serie de cambios que se reflejan en todos los aspectos: económicos, políticos, sociales, culturales y por lo tanto individuales, como se ha venido mencionando.

Así, en el campo laboral o industrial tuvo que ser necesaria una especialización más sofisticada que garantizara el buen desempeño de un trabajador, y gracias a la división del trabajo se fueron especializando las labores de los trabajadores.

En primer lugar, trae consigo una división compleja del trabajo, como ya se mencionó, que obliga a los individuos a emigrar de sus lugares de origen y concentrarse en las grandes urbes (ciudades), para poder participar en la nueva forma de producción en masa. Estos aspectos se mencionan por considerar que

son los que irán determinando los nuevos estilos de vida y por lo tanto las nuevas formas y necesidades que surgen en las organizaciones, sin dejar de lado la demanda que surge con respecto a la psicología organizacional.

Es importante mencionar que aunque tradicionalmente se hace uso indistinto del término psicología industrial y psicología organizacional, en realidad son dos conceptos distintos que aún en la actualidad los confunden.

“El área organizacional, como contexto para la operación psicológica surge de la administración, y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Inicialmente se identificó como industrial al lugar (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto (industria automotriz, calzado, electrónicos, etc.), título que cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podía precisarse la elaboración de un ‘producto’ físicamente, pero que comercializaban esto u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.). La transición entre psicología industrial y psicología organizacional no obedece a una “reconsideración psicológica, sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento” (Vargas y Velasco, 2000 pág. 10).

“Frederick Taylor (1947) y Henri Fayor (1966), ingenieros ambos, fueron los primeros en utilizar el termino organización para referirse a la división del trabajo, en la elaboración de productos; posteriormente a finales de la década de los 60 se les asignó el nombre de organizaciones a las empresas de producción, comercialización y servicio, tomando de ahí la psicología su apellido de organizacional” (Vargas y Velasco, 2000 pág. 11).

Ahora bien, la época en que vivimos se caracteriza por los grandes cambios y por los avances que se han gestado en los últimos tiempos, tal es el caso de la psicología y en específico de la psicología organizacional, ya que estos cambios

hacen que las propias organizaciones vayan cambiando día con día sus necesidades; así, no hay que olvidarnos de la modernización, el crecimiento y la competitividad que se ha venido presentando en las últimas décadas, por consecuencia las organizaciones también han crecido, exigiendo habilidades tanto del trabajador como del psicólogo para un mejor desenvolvimiento de éstas.

Uno de los problemas fundamentales de la psicología de las relaciones humanas es el que se refiere a los procedimientos necesarios para mantener la paz con nuestros semejantes y evitar toda clase de conflictos que pueden surgir en el trato diario. Siendo la finalidad aquí, buscar los recursos mediante los cuales es posible influir sobre el ser humano, o sobre un grupo de hombres, para inducirlos a que realicen aquello que se desea que hagan sin provocar resistencia u hostilidad.

El constante progreso de la técnica de los tiempos modernos, con la consiguiente preocupación por aumentar la producción y obtener mejores resultados en la organización, exige la perfecta adecuación del trabajador a los nuevos procedimientos de labor. Cuando esa adecuación no se efectúa, es fácil que surjan tensiones en detrimento de la salud física y moral del trabajador perjudicando así a la organización, que también a su vez pueden acarrear conflictos en los operarios y la empresa, pero sobre todo esto repercutiendo en la organización en su totalidad.

Una industria no es sólo un conjunto de máquinas y un edificio; es sobre todo un conjunto de hombres y de mujeres que trabajan juntos. Y cuando una persona trabaja codo a codo con otra se limita simplemente a establecer con ella una cierta razón de coexistencia (Scheim, 1980). Es por esto que cuando nos unimos a una organización, generalmente renunciamos a una parte de nuestra libertad para recibir ciertas recompensas por formar parte de ella.

Si queremos comprender la psicología de las organizaciones debemos de saber primero algo acerca de ellas, ¿Qué es un organización y qué es lo que se supone que debe ser? ¿Qué tipos de problemas son los que se encuentran con mayor frecuencia en una organización?. Es extraordinariamente difícil dar una definición sencilla de una organización, aunque todos hemos pasado nuestra existencia en varias organizaciones, como, por ejemplo, escuelas, clubs, sociedades, compañías y firmas comerciales, oficinas del gobierno, hospitales, partidos políticos e iglesias, sin embargo no resulta fácil qué es lo que constituye e implica una organización (Schein, 1980). Por tal motivo se darán algunas definiciones de la palabra “organización”, según el punto de vista de diferentes autores:

“Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (Schein, 1980, pág. 19).

Dunnette y Kirchner (1990) definen a la psicología de la organización como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización. Los mismos autores mencionan que la psicología de las organizaciones también se ha definido sencillamente como el estudio de la conducta de los individuos. Es evidente que esta definición está comprendida en la definición que dan primero.

Guest (1962) ha definido la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado. Más adelante dice que una organización está estructurada racionalmente porque:

1. La organización se ha formado como una entidad legal en un punto determinable del tiempo y del espacio.

2. Los hombres y los objetos físicos se han reunido deliberadamente para alcanzar una meta definida.
3. La tarea se lleva a cabo basándose en el cálculo y la razón, lo que la distingue de la formación espontánea de las acciones.
4. El arreglo de los hombres y de los objetos materiales supone un modelo generalmente reconocido y aceptado por los participantes.

Otros autores llaman organización a la suma total de relaciones humanas en cualquier actividad de grupo, aunque mencionan que se pueden considerar a las organizaciones como sinónimo de empresas industriales, y que están dedicadas al objetivo general de obtener un beneficio de la producción y venta de bienes y servicios.

En este sentido es importante entonces mencionar lo que es una industria o como es que se entiende la psicología industrial como era llamada antes de ser psicología organizacional.

La psicología industrial es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. El aspecto más relevante de la psicología industrial es su disciplina. Reconoce claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido. No trata las suposiciones o las hipótesis como si fueran conclusiones.

Por otra parte, Dunnette y Kirchner (1990) definen a la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como también

fabricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros, todas están dentro de dicha definición.

Y por último se habla de la definición de psicología organizacional como una área tecnológica de la psicología encargada del estudio del comportamiento individual en el contexto definido social y económicamente como organización.

Es importante mencionar que cualquiera que sea la definición que se le de a la psicología organizacional, no hay que olvidar que las organizaciones son sistemas de extrema complejidad, ya que están compuestas por actividades humanas de muy diferentes niveles y que el funcionamiento de dichas organizaciones depende en gran medida del manejo que se le de al factor humano, ya que las organizaciones suelen crearse para alcanzar objetivos, y que mejor que para alcanzar dichos objetivos se realice un correcto manejo de tal factor en todos los aspectos.

2.2 La psicología organizacional en México

Como ya se mencionó en el punto anterior, el gran crecimiento de las industrias, la aplicación de los primeros tests para el reclutamiento y selección de militares, el desarrollo de programas y las investigaciones que se abrieron fueron algunos de los factores que tuvieron gran influencia en el desarrollo de la psicología organizacional a nivel mundial, esto fue sucediendo sin dejar de afectar a México. Nuestro país por ser un lugar reciente en relación a los otros lugares euroasiáticos y menos desarrollado que Estados Unidos se encontraba rezagado, sobre todo en cuanto a la tecnología que se estaba utilizando en aquellos países, ya que todavía a principios del siglo XX la economía mexicana se basaba solamente en el trabajo de los campesinos, los cuales eran relegados a las peores condiciones sin tener acceso a la tecnología que ya se utilizaba, por ejemplo, en Estados Unidos.

Es por esto, que la psicología industrial surge en nuestro país muchos años después que en los países desarrollados, surge en condiciones socioeconómica y culturales muy diferentes.

Es importante mencionar que en un principio la psicología en México afrontaba el problema en cuanto a su definición profesional y científica, ya que se consideraba como una rama de la filosofía y más tarde de la medicina. Una vez que la psicología logro establecer su objeto de estudio independientemente de otras ramas de la ciencia, se sentaron las bases para su independencia como profesión.

Castillo (1994) menciona que el acontecimiento que dio origen a la psicología industrial en México corresponde al primer departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, con el objeto de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito en el año de 1923. El fundamento de la evaluación consistía en la adaptación del tests de Binet. Este departamento surge como respuesta a las necesidades de desarrollo tecnológico e industrial que en esos momentos vivía nuestro país; lo que motiva la inserción del psicólogo en las organizaciones, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del mismo, así como en la optimización del desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo.

Poco después los talleres gráficos de la nación publicaron la segunda edición de la escala Binet-Simón-Terman que se adaptó a la población mexicana, este tests también se utilizó para la selección de personal. Además, se desvió la investigación hacia otros aspectos laborales sobretodo en cuestiones de relación entre trabajadores y jefes. A consecuencia de esto se creó la Confederación Patronal que tenía como objetivos principales, junto con los psicólogos, como ya se mencionó, medir las relaciones obrero-patronales y encontrar solución con sus problemas (Martínez y Moreno, 1999).

Durante la revolución mexicana nuestra nación atravesó por una de las etapas más difíciles, la desorganización social llegó a su punto culminante y no fue sino hasta el gobierno del general Lázaro Cárdenas que volvió a estabilizarse nuestra sociedad, con él se inicia la política de desarrollo económico gracias a la inversión de grandes empresas transnacionales y del sector privado. Es en este período donde se constituye la mayor parte de la planta productiva del país, en él se generan necesidades con respecto a recurso humanos calificados y especializados (Loom, 1988).

En 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su Título Tercero al Contrato de Aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Durante este periodo, la figura de este contrato sirvió para procurarse mano de obra barata y propiciar la explotación encubierta de la clase trabajadora.

“En 1938 Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica, en la cual se pone de relieve la importancia del trabajador; fundándose en ese mismo año en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, la carrera de Psicología” (Santana y Velásquez, 2000 pág. 8).

Más adelante, en el año de 1942 con el objetivo esencial de establecer un medio preventivo de hechos antisociales, para el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores, el Banco de México inicia la selección de personal constituida por tres procedimientos técnicos que son:

1. Examen médico
2. Examen psicotécnico
3. Encuestas sociales, dirigido en aquel entonces por el doctor Alfonso Quiroz Cuarón.

En 1943, bajo la dirección del doctor Germán Herrera ,se realiza en el Banco de Comercio la selección de su personal, pero en 1944 nuevamente

Teléfonos de México llama la atención al aplicar exámenes de admisión. Las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias que requerían para el puesto en una batería que comprendía lo siguiente:

- Tests de criterio
- Tests de percepción visual y auditiva
- Tests de concentración y memoria de datos, y coordinación de números y nombres.

En 1950 se funda la Sociedad Mexicana de Psicología, teniendo como objetivo promover la psicología como disciplina científica y como área profesional, dedicada a contribuir a la solución de aquellos problemas humanos relacionados con el comportamiento, en este mismo año nace el Instituto de Personal, A.C. institución privada que crea una oficina de servicios técnicos especializados en nuestro país. Su objetivo era incrementar la aplicación de técnicas administrativas de personal. Sus fundadores fueron el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivera Borell. Incluyeron en sus servicios lo siguiente:

- análisis y valuación de puestos
- investigaciones especiales
- conferencias y asesorías sobre organización del personal, y
- problemáticas derivadas del trabajo (Martínez y Moreno, 1999).

En 1952 se crea en la Universidad Autónoma de México un nuevo programa para obtener el título profesional de psicólogo e nivel licenciatura; y se establece un programa de especialidades en clínica, social e industrial, pero cuando ocurría esto, de 1950 a 1960 se creaban grados despachos de psicología del trabajo, llegan a nuestro país grandes compañías de servicios psicológicos como Dando, S.A., CEIR de México, siendo sus objetivos los de transferir técnicas psicolaborales y efectuar grupos de trabajo con profesionistas mexicanos,

siendo hasta los años sesentas y setentas que la psicología experimenta un desarrollo notable, no sólo en la psicología organizacional sino en las demás áreas.

Pero lo anterior se vio consolidado con la creación de la facultad de psicología independiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. No obstante existe la relación con las disciplinas médicas y no fue hasta la creación de Iztacala, que los contenidos de otras disciplinas fueron considerados como apoyo y no como base o como un todo, ya que fueron de gran ayuda las experiencias y programas que tuvieron entre los años de 1965 a 1971. Es así como por acuerdo del H. Consejo Universitario de la UNAM, en diciembre de 1974 se aprobó el proyecto de la ENEP Iztacala, ahora FES Iztacala (Facultad de Estudios Superiores Iztacala), institución en la que se estudiarían las carreras de psicología, medicina, odontología, biología y enfermería.

En la década de los setentas el movimiento de tecnificación en las grandes empresas es evidente, se requiere en ellas la planificación empresarial con técnicas administrativas modernas, se usan procedimientos de investigación, de operaciones y computación en la planeación de la producción (Loo, 1988). También en ésta época se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. la cual tiene como objetivo enriquecer la preparación profesional de los psicólogos en éste ramo. En el año de 1972, esta misma organización organiza el primer congreso internacional de psicología del trabajo en Acapulco Guerrero, dándose el reconocimiento de esta especialidad en México.

Hasta el momento nos podemos dar cuenta que el desarrollo de la psicología organizacional en México ha sido lento pero no por eso menos importante que en otros países, ya que tal desarrollo ha contribuido para que se tomara en cuenta y se le diera la importancia necesaria al factor humano dentro de una organización, esta lentitud que se ha dado en el desarrollo de la psicología organizacional en México ha dado origen a estudios como el realizado por

Jiménez (1976) el cual le permitió agrupar en algunos aspectos las razones de su lento desarrollo:

- El primero se debe a que la información y experiencia del empresario mexicano no ha logrado ser hasta el momento uniforme, pues resulta poco técnico o demasiado sofisticada para poder aplicarla de modo operativo en la administración y dirección de los recursos humanos.
- El segundo esta en relación con el desconocimiento por parte del empresario de la función y de las actividades que realiza el psicólogo y por supuesto de lo importante que es dentro de una organización, ya que actividades como la inducción, el reclutamiento y selección son desarrollados en un alto porcentaje por profesionales tales como administradores de empresas, licenciados en relaciones industriales, ingenieros industriales y pedagogos.
- Otro aspecto está en relación al deficiente currículo del psicólogo industrial.
- En el último aspecto menciona que la metodología psicológica aplicada al trabajo ha avanzado muy lentamente pues en términos generales, se ha carecido de interés sistemático dentro del área por parte de los psicólogos, para corroborar el éxito de sus técnicas y por tanto, para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en los ambiente laborales.

Por último, a manera de resumen, se puede mencionar que 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, por lo cual se dice que la psicología tiene más de 100 años aproximadamente de haberse iniciado como ciencia independiente; sin embargo la psicología organizacional se instituyo formalmente en América al empezar el siglo XX.

Sin embargo, muchos autores coinciden y se insiste en atribuir el origen a Walter Dill Scott que desde 1901 se interesó en la aplicación de la psicología a la publicidad y en 1903 a instancias de la industria de la publicidad, donde publicó *"The Theory and Practice of Advertising"*, libro en el que trató sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Otros autores señalan a Hugo Münsterberg psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard, quien publicó en 1913 *"The Psychology of Industrial Efficiency"* , pero 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 analfabetos como ya se revisó anteriormente.

Scott a su vez, pensando que la mejor manera de contribuir al esfuerzo bélico era en la selección de oficiales, consiguió la aprobación del ejército para organizar un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales, semejante al de clasificación personal utilizado en el Carnegie Tech.

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 industrias, en las escuelas públicas, en los negocios y desde luego en 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.

Aquí, cabe señalar y como ya se mencionó durante el desarrollo del presente capítulo que el desarrollo de la psicología industrial fue reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association (Asociación Americana de Psicología) con el objetivo de incorporar las nuevas tendencias. Por esto, es que esta disciplina en ocasiones recibe el nombre de psicología industrial-organizacional.

En general se puede decir que la aplicación de la psicología abarcó la elaboración de instrumentos y métodos de instrucción, la elaboración de pruebas para la selección y clasificación de personal, la elaboración de programas de capacitación que fueron fundamentados por las investigaciones realizadas en los laboratorios de psicología existentes en ese momento. Dichas investigaciones permitieron adoptar métodos y técnicas congruentes con el ritmo de transformación científica, al grado tal que se consideró al psicólogo como un profesional importante para el manejo y desarrollo de recursos humanos y como promotor del cambio individual y social del mismo (Siliceo, 1993).

Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia aplicada fue otro esfuerzo bélico, la Segunda Guerra Mundial, donde más de 2000 psicólogos contribuyeron ya no sólo aplicando tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana, que facilitarían el manejo de los sistemas hombre-máquina cada vez más complejos. Los psicólogos colaboraron con los Ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques, submarinos y aeronaves, entre otros.

El desarrollo de la Psicología Industrial en los Estados Unidos de Norteamérica desde 1945 ha llevado una estrecha relación con el desarrollo de la tecnología y el crecimiento de las empresas. La aparición de adelantos técnicos y los nuevos métodos de fabricación y administración de la calidad y la

productividad, han originado nuevos problemas de adaptación en el ser humano, que requieren ser investigados y resueltos.

No obstante, la designación de Psicología Industrial todavía se sigue utilizando siempre y cuando tenga como condición, que se admita que engloba también a la Psicología Organizacional y se le pueda dar a esta rama la importancia que deben tener todas las actividades gerenciales relativas al personal, que es el elemento más importante de la organización.

Sin embargo, la psicología industrial surge en nuestro país muchos años después que en los países desarrollados, surge en condiciones socioeconómicas y culturas muy diferentes.

Pero se menciona que el acontecimiento que dio origen a la psicología industrial en México corresponde al primer departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, con el objeto de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito en el año de 1923. El fundamento de la evaluación consistía en la adaptación del tests de Binet. Este departamento surge como respuesta a las necesidades de desarrollo tecnológico e industrial que en esos momentos vivía nuestro país; lo que motiva la inserción del psicólogo en las organizaciones, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del mismo, así como en la optimización del desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo, marcando de esta manera el comienzo del desarrollo de la psicología organizacional en nuestro país.

Todo es parte de lo que ha ido pasando con el desarrollo de la psicología organizacional, pero es importante recalcar que cada vez son mayores los encargos que tiene la psicología organizacional y por supuesto los psicólogos, ya que van surgiendo nuevas necesidades conforme se modifica la vida laboral y social de los individuos, en este sentido cabe mencionar que es de vital

importancia la preparación con la que cuentan actualmente los psicólogos y la disponibilidad que se tenga para adquirir nuevos conocimientos.

CAPITULO III

EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

3.1 Papel del psicólogo dentro de las organizaciones

En el momento que se habla de organizaciones que tienen más en cuenta al individuo, se evocan imágenes que van desde las organizaciones que se esfuerzan por hacer feliz a la gente, reducir la carga de trabajo, tratar a todos con guante blanco, hasta otras identidades que, con habilidad y ocultamiento, manipulan a las personas de manera que éstas se consideren dichosas, cuando lo que de veras pasa es que se les esta explotando. Es en estos momentos donde se encuentra implícito el trabajo del psicólogo ya que de éste es de quien depende el manejo del factor humano (Argyris, 1979). Lo importante de esto, es que cada día hay un número creciente de psicólogos que creen que el éxito psicológico es de importancia decisiva para la salud mental del individuo en la organización. Si el psicólogo es capaz de entender mejor cómo se puede incrementar la posibilidad del éxito psicológico individual, se puede decir sin vacilar que contribuirá a la salud mental del individuo y por ende a un mejor desenvolvimiento en la organización.

La utilización eficaz de las personas en todo esfuerzo humano organizado se ha constituido siempre en un problema acuciante para el psicólogo como los siguientes:

1. Cómo organizar la tarea y aplicar todos y cada uno de los trabajadores a ella;
2. Cómo reclutar, formar y dirigir de una manera eficaz a las personas que son capaces de realizar esa tarea;

3. Cómo crear condiciones laborales y sistemas de recompensa y castigo que permitan a los trabajadores mantener un alto nivel de eficacia y una moral de equipo suficiente para que continúe dando fruto durante largos periodos de tiempo;
4. Cómo ajustar su organización a condiciones ambientales variables y a las innovaciones tecnológicas; y, por último,
5. Cómo enfrentarse con la competencia y con los ataques por parte de otras organizaciones (Schein, 1980).

En este sentido, ha habido que enfrentarse, pues, con estos y con otros problemas que hincan sus raíces en los núcleos de cualquier organización, y principalmente por el empleo de personas que no tienen la suficiente preparación para poder manejar a todo el factor humano de una organización.

Los psicólogos comenzaron a interesarse por problemas que surgían en la organización, solo en tanto sus teorías y métodos les permitían pensar de una manera creadora sobre dicha problemática y comprobar sus esquemas mentales mediante una investigación experimental. Comenzaron por ciertas preguntas que se relacionan con la medida y la selección de los trabajadores, e ignoraban todos aquellos problemas que apuntaban a la organización como conjunto y que el psicólogo puede realizar (Schein, 1980).

El psicólogo organizacional trata de conocer la conducta humana como se manifiesta en condiciones individuales y de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de la organización y en las interacciones entre los individuos, en el grado en que afectan o benefician a la organización, de manera que el trabajo del psicólogo no se limita únicamente al reclutamiento y selección de personal, como se creía en un principio, o a la interpretación de pruebas, sino que hay una amplia gama de trabajos por realizar dentro de la propia psicología

organizacional, por lo tanto el psicólogo que trabaja como organizacional debe de ser adiestrado y capacitado ampliamente para lidiar con la gama entera de la conducta humana dentro de la organización. En parte, es a todo lo mencionado por lo que tuvo que ser cambiado el término de psicología industrial a psicología organizacional ya que el psicólogo tuvo nuevos y variados encargos dentro de dicha área tecnológica.

Los psicólogos estudian también, a la conducta en todas sus formas: desde la más sencilla hasta la más compleja, desde el parpadeo involuntario hasta la intrincada configuración de acciones y reacciones que puede presentar un equipo de astronautas que controlan y dirigen una nave lunar. La gama de conductas humanas estudiadas por los psicólogos en las organizaciones es tan amplia como la estudiada por los psicólogos clínicos.

También el psicólogo organizacional puede ser empleado en una compañía industrial, asesor de una asociación profesional, de comerciantes o fabricantes, o también un profesor universitario que efectúa investigaciones en el campo, ya sea en forma particular como consultante o como colaborador del instituto de investigaciones de una universidad; dentro de las organizaciones el psicólogo organizacional puede abordar el reclutamiento y selección de personal, la inducción, la evaluación y el análisis de puestos, el adiestramiento y el desarrollo de personal, la orientación personal, la ingeniería humana o ergonomía, el desarrollo y el plan de carrera, la consultoría, cambio y desarrollo organizacional, la mercadotecnia, etc.

Dunnette y Kirchner (1990), mencionan algunas de las áreas de decisión donde interviene el psicólogo, así como las actividades que se realizan en cada una de dichas áreas, las actividades solo se mencionarán, por el momento, pero se describirán en capítulos posteriores:

I. Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

Estas decisiones suponen que son constantes ciertos aspectos de la industria o de la organización. El trabajo del psicólogo en la organización es el de seleccionar gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución, las actividades que se realizan dentro de esta área son:

- A) Selección de personal
- B) Adiestramiento y desarrollo de personal
- C) Orientación de personal

II. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

Se supone aquí que los requerimientos o características institucionales pueden necesitar modificación debido al llamado factor humano, es decir, a las características y capacidades especiales o a las limitaciones de los seres humanos. En vez de preguntar cómo debe modificarse la organización para tomar en cuenta las capacidades del hombre, se necesita preguntar de cuántas maneras debe de modificarse la organización y el factor humano para tomar en cuenta las diferentes capacidades de los hombres. En este sentido el psicólogo incursiona en lo que es:

- A) Ingeniería psicológica
- B) Motivación humana
- C) Psicología de organización

III. Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.

Muchas decisiones organizacionales surgen de la necesidad de evaluar y actuar sobre las opiniones o percepciones de grupos. Cada empleado

organizacional pertenece a muchos grupos que van desde su propio grupo de trabajo hasta su asociación sindical o profesional y hasta los grupos religiosos, políticos o de la comunidad, que están fuera del ámbito de la organización. Las decisiones en la organización a menudo requieren información acerca de las actitudes y deseos de los grupos. El psicólogo es el que puede obtener esta información con claridad y confidencialidad:

- A) Comunicaciones industriales y relaciones sindicato-patronales
- B) Psicología del consumidor y encuestas de investigación

Pero las funciones que realiza el psicólogo hoy en día son numerosas, se puede mencionar sin titubear, que no es un trabajo donde se realice una actividad puramente del psicólogo organizacional, sino que son funciones que le corresponderían a un administrador de empresas, a un contador e inclusive a un abogado, pero que sin embargo son funciones que realizan los psicólogos dentro de las organizaciones, dichas funciones son las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal
- Análisis de puestos
- Investigación socioeconómica
- Manejo de nómina
- Elaboración de manuales
- Administración de sueldos y salarios
- Capacitación y desarrollo organizacional
- Inducción
- Administración de empresas
- Manejo de ley federal del trabajo
- Relaciones laborales
- Aplicación de entrevista
- Detección de necesidades de capacitación

- Medición y evaluación del rendimiento dentro del trabajo
- Prestaciones al personal
- Ergonomía
- Aspectos jurídicos dentro de la organización
- Detección de clima organizacional
- Liderazgo
- Estudio de método de trabajo
- Higiene y seguridad industrial
- Supervisión de personal
- La relación entre productividad y trabajador
- Calificación de méritos
- Contratación
- Trámites del IMSS
- Aplicación de exámenes psicológicos y técnicos
- Control administrativo de puestos eventuales, etc.

Pero dentro de estas mismas actividades hay muchas otras que se pueden desglosar y que tiene que realizar el psicólogo como por ejemplo en capacitación, en reclutamiento y selección o en detección de clima organizacional.

Todas estas actividades que se han mencionado no necesariamente son impartidas dentro de la Universidad como parte de alguna asignatura, pero sin embargo se tienen que realizar en el campo laboral, es decir que en muchas ocasiones el psicólogo no está profesionalmente preparado para enfrentarse a dichas actividades, es por eso que se hace necesaria una preparación extra curricular.

Se puede mencionar que el psicólogo organizacional posee los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, el análisis del ambiente laboral, la investigación, la

planificación, la evaluación en todos los ámbitos de la psicología organizacional y dirección de personal.

Aun cuando los psicólogos organizacionales han recibido primordialmente empleos en grandes compañías, ello no quiere decir que las pequeñas organizaciones de negocios no puedan beneficiarse con la aplicación correcta de las actividades que realiza el psicólogo y en general de la psicología organizacional.

Es importante destacar que dependiendo de la organización el psicólogo reproduce el sistema de trabajo ya marcado por ésta y en el mejor de los casos tiene la oportunidad de incorporar elementos propios que le permitan desarrollar lo que ha aprendido y adquirido a través de su formación profesional así como características propias de trabajo.

Se puede concluir que de esta forma el papel del psicólogo ha tenido un notorio desarrollo que se ha dirigido hacia la diversificación de funciones, lo que guarda relación con el carácter multidisciplinario de la psicología organizacional.

En general, la formación del psicólogo le posibilita el tratamiento del recurso más importante de las organizaciones: el ser humano. Partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, de sus causas, sus manifestaciones, reacciones, el psicólogo va a contribuir al mejor aprovechamiento de este recurso, en tanto conoce los factores que motivan al persona de la organización, para así crear adecuados sistemas de incentivos, lograr un ambiente laboral propicio para la cooperación, la creatividad y la comunicación abierta. En sí el psicólogo debe de tomar muy en cuenta el aspecto humano del hombre y no verlo como una pieza más de la maquinaria, sino como ese ser complejo que es, de tal forma, el psicólogo debe de propiciar y canalizar el desarrollo potencial humano hacia el logro de los objetivos tanto individuales como de la organización (Baca, 1998).

Gracias a la formación y a la preocupación que ha tenido el psicólogo organizacional ha descubierto como aprenden los hombres, como pueden ser capacitados. Ha aplicado los principios básicos de una correcta administración, en la dirección de grandes empresas, la planeación y la evaluación. Su conocimiento y experiencia tiene utilidad económica para los empresarios y para la efectividad y funcionamiento adecuado del ser humano en el trabajo, puesto que puede incidir en mejorar las condiciones físicas, humanas y materiales de una organización.

Es importante recordar que el psicólogo organizacional trata de conocer la conducta humana, como se manifiesta en condiciones individuales y de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de la organización y en las interacciones entre los individuos, en el grado en que afectan o benefician a la organización, de manera que el trabajo del psicólogo no se limita únicamente al reclutamiento y selección de personal, como se creía en un principio, o a la interpretación de pruebas, sino que hay una amplia gama de trabajos por realizar dentro de la propia psicología organizacional, por lo tanto el psicólogo que trabaja como organizacional debe de ser adiestrado y capacitado ampliamente para lidiar con la gama entera de la conducta humana dentro de la organización. En parte, es a todo lo mencionado que tuvo que ser cambiado el término psicología industrial a psicología organizacional ya que el psicólogo tuvo nuevos y variados encargos dentro de dicha área tecnológica.

Sin embargo, algo que ya se menciona y que es importante son las funciones que realiza el psicólogo hoy en día, dichas funciones son numerosas y se puede mencionar sin titubear, que no es un trabajo donde se realice una actividad puramente del psicólogo organizacional, sino que son funciones que le corresponderían a otros profesionales o especialistas, pero que sin embargo son funciones que realizan los psicólogos dentro de las organizaciones.

Se puede decir que el psicólogo dentro de las organizaciones interviene en los aspectos comportamentales que se involucran en los tres procesos administrativos, los cuales son:

- Reclutamiento y selección de personal
- Inducción y capacitación
- Desarrollo organizacional

La necesidad de dar la denominación de "Psicología organizacional" nos lleva a considerar si realmente estamos refiriéndonos a un cuerpo profesional muy amplio que engloba varias ocupaciones y, por supuesto, un número importante de puestos de trabajo con denominaciones muy concretas y variadas y que, todas ellas parten de un mismo tronco común pero muy diversificado en sus ramas.

Podemos mencionar denominaciones más concretas, y que son las que realmente constituyen las ocupaciones de esta área y específicamente del psicólogo organizacional, como director de recursos humanos, consultor en recursos humanos, técnico de recursos humanos, técnico de selección, formador, director de formación, analista de puestos, técnico de organización, analista de procesos, asesor de imagen, técnico de investigación de mercados, técnico de marketing, director de marketing, técnico superior de la administración pública, técnico de estudios, técnico de psicotecnia, Analista de Investigación de mercados, etc.

Sin embargo la selección y evaluación de personal, análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo, diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación, realización de entrevistas de evaluación y selección, observación del trabajo y entrevista con supervisores y trabajadores, es parte también de la formación y trabajo que realiza el psicólogo, así como el desarrollo de técnicas de entrevistas, escalas de valoración, y tests psicológicos para valorar habilidades y

aptitudes, realización de dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal, realización de pruebas aptitudinales, de personalidad, de motivación, y de adecuación al puesto de trabajo, evaluación de condiciones específicas: peligrosidad, armas, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés, realización de informes de evaluación, evaluación del potencial, análisis de necesidades en el trabajo, búsqueda de empleo, orientación profesional, planificación y desarrollo de carreras entre otras.

No hay que olvidarnos que también lleva a cabo acciones para la adquisición de personal, para la mejora cuantitativa de los recursos humanos, desde el punto de vista de las empresas u organización pública o privada y desde el punto de vista del individuo en cuanto a mejorar y orientar su cualificación e idoneidad.

La vinculación de esfuerzos entre los profesionales de la Psicología del Trabajo o psicología organizacional en México y la contribución desde nuestro rol a los grandes retos que enfrenta la sociedad, a través de propiciar la continua formación, fortalecimiento social de la imagen, difusión, posicionamiento laboral y reconocimiento del quehacer profesional han sido y seguirán siendo un gran reto para cualquier psicólogo que quiera incursionar en dicha área tecnológica.

CAPÍTULO IV

LA EVALUACIÓN EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Reclutamiento y Selección de personal ¿Qué es?

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas principales proporcionar el factor humano requerido por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, por tal razón puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Después de iniciada la revolución industrial, en las industrias y organizaciones la selección del personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos, no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos.

“En el área laboral, es la primera guerra mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre. En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas, determinando así los requerimientos de recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su

actitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, la solicitud de empleo y otros medios de los cuales se hablará más adelante” (Heredia y Arias, 1980, pág. 256).

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados, sin embargo resulta uno de los temas más mal comprendidos.

El reclutamiento ha sido definido de diferentes maneras, pero según Grados (1988) menciona que el reclutamiento de personal se puede definir como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, a un costo también adecuado, es por esto, que se debe tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia: es decir, la organización es donde se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

A continuación se exponen unas definiciones de selección que proponen diferentes autores, con el objeto de que el concepto sea claramente comprendido.

Tyson y York la definen como la tarea de examinar las cualidades de las personas sobre las que no se tiene un conocimiento personal y seleccionan a las que parezcan ser potencialmente adecuadas para obtener el empleo dentro de la organización.

Chiavenato, dice que la selección es como escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Wertther y Davis definen el proceso de selección como una serie de etapas específicas que se usan para decidir cuales son los candidatos que se deberán de contratar.

También hay una definición, la cual nos dice que la selección puede definirse como aquel proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requisitos del puesto vacante.

Todas las definiciones señalan que en la selección se debe de llevar a cabo un elección de entre varios candidatos, considerando las características del puesto vacante, es Chiavenato quien indica la importancia de incrementar las capacidades y rendimiento del personal para de esta manera colaborara en los objetivos de la compañía.

Hay que precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independiente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la

respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o a la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos (Heredia y Arias, 1980).

Existen consecuencias que pueden ser muy costosas si se emplean personas que no pueden realizar de manera eficiente las actividades requeridas, o que no pueden colaborar con sus compañeros de trabajo, los seleccionadores, podrían entonces dar lugar a problemas que alcancen consecuencias muy graves. Algunos de estos son:

- La rotación.

- El aumento del tiempo y costos de selección.
- Departamentos ineficientes.
- Baja motivación.
- Mal desempeño del puesto, entre otros.

Además, cuando inicialmente se ha seleccionado al empleado indebido ningún programa de adiestramiento, ni de incentivos podrá resolver adecuadamente o disminuir el error original cometido al contratar a ese candidato (Korman, 1978).

4.2 Canales de reclutamiento y selección de personal.

Se le llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, de esta manera el proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, obteniéndose así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados. En este sentido las descripciones de puestos, constituyen instrumentos esenciales, especialmente para los reclutadores que trabajan para compañías de grandes dimensiones, ya que las descripciones de puestos proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Es de esta manera que el psicólogo debe de considerar el entorno en el que habrá de moverse y considerar que se depende de una organización, por lo que los límites de dicho entorno se originan en la misma organización, el psicólogo y el medio externo, de hecho los límites se desarrollan en función de los siguientes puntos:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.

- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto.

Pero el reclutamiento no sólo dependerá del entorno o de la organización en la que se mueva el psicólogo, sino también de los diferentes y muchos canales de reclutamiento que llegue a utilizar, por tal motivo es importante mencionar los canales de reclutamiento que hay a la fecha.

Es necesario mencionar que los canales de reclutamiento son los medios de que se vale una empresa para atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades.

Primero se puede mencionar como canales más usuales los que constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con las amistades y la respuesta a los avisos en los periódicos, estos canales se utilizan, por lo regular, en caso de que sean puestos a cubrir muy básicos o técnicos, aunque no se descarta el reclutamiento de niveles ejecutivos por dichos canales, pero lo que es más usual para un nivel ejecutivo son los servicios de las agencias que son conocidas como “cazadores de cabezas”, en este sentido se considera importante hacer mención de los canales de reclutamiento.

Ahora bien, de no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentra en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización y específicamente el reclutador para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se le conocen como fuentes de reclutamiento interna, estas se refieren a:

- **Los recomendados:** es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica representa varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. Por ejemplo, las compañías especializadas en la fabricación de aparatos electrónicos avanzados suelen indagar entre sus empleados para encontrar cierto personal. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán desempeñarse a fondo para corresponder al amigo que los recomendó (Robbins, 1994).

- **Las amistades:** este canal de reclutamiento se encuentra muy de la mano con el canal de reclutamiento que se describió anteriormente, ya que para que un candidato se entere de la vacante se necesita tener una amistad o algún conocido que trabaje dentro de la empresa. En caso de que no sea directamente se puede hacer en forma de cadena, esto es, que un amigo le dice a otro, éste a su vez a otro y así sucesivamente, pero siempre la información de la vacante se proporciona por medio de un amigo y en algunos casos por medio de los parientes o familiares del propio personal.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, es aquí donde Robbins (1994) hace mención de ellas:

- **Las agencias de empleo:** estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas, pero las variantes entre las agencias son notables; en tanto unas seleccionan cuidadosamente a sus

candidatos, otras refieren un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectuó la selección.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.

También las agencias de empleo contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primordial de acción.

Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en ocasiones se les ha acusado de practicar la "piratería institucional". Los reclutadores de estas entidades reciben el nombre de "cazadores de cabezas".

- **Instituciones educativas:** las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sencillamente colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

- **Periódicos:** los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores, es por esto que los anuncios en

periódicos de solicitud de personal deben de contar por lo menos con el nombre del empleo, las prestaciones, identificación de la compañía, y como presentar la solicitud de trabajo. Es importante mencionar que un aviso ideal debe de incluir mínimo tres elementos los cuales son:

1. las responsabilidades del empleo (y no un titulo desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar” o “consejero”).
2. la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe de emplear y la información inicial que será necesario presentar.
3. los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Pero es importante mencionar que existen variante significativas en la extensión y complejidad de los avisos en el periódico.

- **Sindicatos:** es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc. En algunos casos es indispensable contar con asistencia legal y principalmente si se contrata a más de una persona.

- **Volantes:** hay ocasiones en las que es muy difícil que los candidatos acudan a las empresas directamente o que se puedan enterar que hay empresas que requieren de sus servicios, por lo regular esto sucede con los puestos de un nivel bajo o muy básico, es entonces cuando se manda a repartir volantes por la zona en la que se requiere el personal.

- **Mantas o carteles:** las mantas y carteles son muy usadas aún por empresas que solicitan puestos muy básicos como auxiliares, ayudantes generales, cargadores, personal de intendencia etc., ya que es una forma para que los candidatos que viven por la zona se puedan enterar rápidamente.

- **Internet:** tomando en cuenta todas las demás fuentes de reclutamiento, se puede mencionar que Internet es una de las fuentes de reclutamiento a la cual tiene acceso el mayor número de candidatos y de reclutadores, pero el acceso a Internet es posible solamente para las personas que buscan empleos de niveles medios hasta niveles altos ya que saben manejar una computadora o pueden tener acceso a ella. Las ventajas de usar Internet para el reclutamiento de personal son varias, una de ellas en primera instancia es que los candidatos se postulan si consideran que pueden cumplir con el perfil requerido o si por lo menos cuentan con algunas características o habilidades que requiere el puesto, otra ventaja es que el reclutador tiene acceso al curriculum vitae de las personas que se postulan y desde ese momento poder empezar a reclutar a los candidatos que se apeguen más al perfil que se busca, en este sentido es de gran utilidad la búsqueda de candidatos vía Internet.

- **Candidatos espontáneos:** los candidatos espontáneos son los que se presentan directamente en las oficinas del empleador para solicitar trabajo.

“Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en el tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que está tiene” (Heredia y Arias, 1980 pág. 263).

Es necesario mencionar que la importancia del reclutamiento se puede enfatizar al considerar que el objetivo de un psicólogo es el de conseguir y mantener al trabajador en la organización, todo intento que se haga para lograr esta meta se puede decir que es un esfuerzo provechoso, siendo el reclutamiento una base para lograr la primera parte del objetivo de toda una serie de pasos a seguir.

En este sentido, antes de pasar al siguiente punto, se debe de dejar claro que el objetivo final del reclutamiento, es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el elemento humano que requiera la empresa o compañía para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos sus puestos.

4.3 Pasos y métodos para el reclutamiento y selección de personal.

Como se mencionó anteriormente, las fuentes de reclutamiento son fundamentales para las empresas o compañías ya que desde ese momento se empieza a hacer un filtrado de los posibles candidatos a cubrir la vacante, pero es importante saber cuales son algunos de los requisitos y pasos mínimos para lograr un eficaz reclutamiento.

Cabe mencionar que entre los procesos administrativos esta en primer lugar el análisis de puestos, que es una técnica que responde a una urgente necesidad de organizar y describir eficazmente y con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizarlo correctamente.

Reyes Ponce (1985) enumera tres pasos que pueden hacer eficaz el reclutamiento de personal:

1. Fijación de políticas, esto es, determinar de manera clara las características que deban o no poseer los aspirante.

2. Contar con un análisis de puestos.
3. Contar con la requisición pertinente por parte de los jefes, con base a la descripción de puestos.

Es necesario, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el reclutador o seleccionador, según sea el caso, cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Ahora bien, con respecto a los pasos que se siguen dentro del proceso de reclutamiento de personal, nos podemos dar cuenta que los reclutadores llevan a cabo varios de estos. Primero el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

A continuación se describirán los pasos que se siguen en el proceso de selección y reclutamiento de personal:

- **Vacante:** es el proceso con el cual se inicia y se presenta una vacante cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar , que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.
- **Requisición:** el reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de

personal o a la sección encargada de estas funciones señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar: departamento, turno, horario y sueldo.

- **Análisis y valuación de puesto:** recibida la requisición de personal se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

- **Inventario de recursos humanos:** el siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conoce la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios (Heredia y Arias, 1980).

Una vez que se conoce a detalle la descripción y análisis de puesto, es necesario que los seleccionadores determinen los métodos de selección que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos, para cubrir por completo las condiciones del puesto y obtener con esto un desempeño eficiente, de esta manera dentro del proceso de selección se comienza por conformar un grupo de solicitantes adecuados, por medio del reclutamiento, después se añade una serie de etapas que aumenta el tiempo y complejidad a la decisión de contratación (Loran, 2001).

El proceso de selección de personal inicia cuando los aspirantes solicitan un empleo y termina con la decisión de contratación. Las etapas intermedias

buscan igualar los requerimientos del empleo, con las características del candidato y la organización.

A continuación se mencionaran los pasos que implica el reclutamiento y selección de personal, describiéndose en el siguiente punto cada uno de estos pasos, ya que, estos pasos implican la evaluación del candidato de lo cual se hablará más adelante, dichos paso son los siguientes:

- **Solicitud de empleo**

La solicitud es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos más importantes del candidato. Los rubros de preguntas que contienen en general son: datos personales, datos escolares, historia médica, experiencia ocupacional, datos familiares, información general y comprobación de las referencias. Tal formato debe ser llenado por el candidato.

- **Entrevista inicial o preliminar**

En el sentido estricto se puede decir que es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia las de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Así, cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

También se habla de diferentes tipos de entrevista como la estructurada y la no estructurada.

- **Entrevista estructurada**

La entrevista estructurada o dirigida, se basa en un grupo de preguntas predeterminadas, que se elaboran antes de iniciar la entrevista y se le hacen a cada uno de los candidatos, dependiendo de la información que se quiera obtener y del puesto que se tenga que cubrir.

- **Entrevista no estructurada**

“La entrevista no estructurada es entendida como: ‘la técnica esencial es permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante’. Es decir el entrevistador sigue la dirección que va generando el entrevistado, de esta forma el entrevistador no decide qué temas van a ser discutidos, o las metas que la entrevista pueda alcanzar” (Loran, 2001, pág.30).

- **Entrevista profunda**

La entrevista profunda suele aplicarse después de que el candidato ha pasado por una serie de etapas, como la entrevista inicial, las pruebas psicológicas y pruebas técnicas de conocimientos. Es en ese momento en que será necesario decidir qué candidatos iniciales se inspeccionarán a fondo.

- **Examen médico**

Los exámenes médicos o físicos conforman otro medio en la selección y es común que sea una etapa dentro del proceso de selección de las empresas y organizaciones que les interesa un rendimiento del candidato en todos los aspectos.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones ya que esto repercutirá en un futuro en elementos tales como la cantidad y calidad de la producción, índices de ausentismo, puntualidad y hasta llega a afectar el desarrollo de la organización.

- **Estudio socioeconómico**

El estudio socioeconómico se refiere a la investigación de los antecedentes y verificación de las referencias, los cuales conforman las partes de un solo estudio, pero que investiga diversos aspectos del candidato.

A esta etapa del proceso de selección llegan aquel o aquellos candidatos que están potencialmente calificados o que de alguna manera cumplieron el perfil de la vacante y que han aprobado las pruebas que se les debieron de haber aplicado con anterioridad.

- **Técnicas de simulación, dramatización o pruebas de trabajo**

Estas técnicas las están utilizando cada día más empresas u organizaciones ya que ponen al posible candidato en la situación "real" de su trabajo. Estas pruebas las aplica principalmente el jefe inmediato o la persona encargada de reclutamiento y selección si es que conoce con exactitud las actividades de dicha vacante.

La dramatización es dirigida tanto al individuo como al grupo social, y se puede mencionar que su principal objetivo es reconstruir en un contexto dramático, el momento presente y cercano a la realidad que se desea estudiar, esto con el fin de saber como se comporta en la vida real y conocer su tipo de comportamiento, pero en la selección se ha buscado en esta técnica otra opción para seleccionar e ir más allá del enfoque hacia las cualidades, y buscar claves adicionales sobre el comportamiento de los candidatos en el complejo de relaciones de trabajo.

- **Pruebas psicométricas**

Es importante mencionar que hay muchas definiciones para el termino de prueba psicométrica o test que es como se conoce más; test es una palabra inglesa que significa prueba y que se deriva del latín testis, pero hablando de

reclutamiento y selección de personal se dice que es la información referida a las habilidades y/o motivaciones de los candidatos o solicitantes.

Se puede decir que el objetivo primordial de las pruebas psicológicas es medir diferencias de una característica o rasgos entre distintos sujetos, o bien mediante el comportamiento del mismo individuo en diferentes momentos (Werther y Davis, 1986).

Es importante mencionar que las pruebas psicométricas se pueden clasificar de diferentes maneras según el área que se evalúe, estas son:

1. pruebas de valores
2. pruebas psicomotoras
3. pruebas de aptitudes/habilidades
4. pruebas de inteligencia
5. pruebas situacionales
6. pruebas de intereses y preferencias
7. pruebas de actitudes
8. pruebas de personalidad/temperamento
9. pruebas de rendimiento

Estas pruebas son utilizadas en función del puesto que se este evaluando, ya que depende en gran medida del nivel del puesto que se busque cubrir, es por esto, que no se pueden aplicar indiscriminadamente las pruebas ya que antes de hacerlo se debe de conformar una batería de pruebas, esto es, en función de la descripción del puesto y del análisis del puesto, en general con las características que debe cumplir el individuo para que pueda tener un buen desempeño y una buena adaptabilidad hacia el puesto.

Es necesario saber que las pruebas constituyen una parte muy importante en el proceso de evaluación de un candidato, pero no lo es todo, por tal razón en

el siguiente apartado que abordaremos se hablará de todas las herramientas, pasos y métodos de los cuales nos podemos valer para comenzar una evaluación desde el momento que reclutamos y seleccionamos, hasta el momento que se toma la decisión final.

4.4 Uso de las evaluaciones en reclutamiento y selección de personal

Desde el momento que nosotros detectamos al candidato por las diferentes fuentes de reclutamiento y comenzamos el proceso de selección, estamos evaluando, en este sentido el psicólogo, dentro de lo que son sus funciones, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe de poseer la persona que lo desempeñe, así, cada que sea necesario, se debe de solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente o la persona que haya solicitado el nuevo empleo y tomar en cuenta las características y habilidades con las que cuenta el individuo como su capacidad para adaptarse, para interactuar, para realizar las actividades que se le asignen etc., y esto podrá ser posible con una evaluación. En este sentido cabe mencionar que desde estos momentos se comienza a realizar una buena o mala evaluación del candidato en cuestión pudiendo repercutir en la organización.

El primer paso que se debe de efectuar dentro de una organización para poder realizar el reclutamiento y selección de personal es el análisis de puestos, ya que se debe determinar en primera instancia, que habilidades, actitudes y aptitudes debe de tener el sujeto dentro de la organización. Es de esta manera que para que podamos hacer una evaluación del candidato y saber si nos aplica a la vacante que estamos requiriendo debemos de tener un buen análisis de puestos, ya que esto desde un principio nos ira indicando si nuestra evaluación será la correcta o no. En este sentido Reyes Ponce (1982) distingue cuatro tipos de análisis de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
2. El que hace para orientar y evaluar la selección del personal.
3. El análisis formulado con miras a la capacitación del empleado.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de los puestos.

Como se puede ver, los cuatro tipos de análisis son fundamentales para poder evaluar no solamente al candidato sino para el desarrollo de la misma organización, ya que sin ellos se obstaculiza el procedimiento de los recursos humanos, llevándose así una inadecuada evaluación en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cuando ya se cuenta con el análisis del puesto se puede decir que ya contamos con la base para iniciar una evaluación del candidato, en este sentido es importante recordar que la evaluación del candidato comienza desde que llegan los curriculums por los diferentes canales de reclutamiento que se utilicen hasta que se toma la decisión final, es por esto, que se hablará de todos los pasos que se llevan a cabo en el reclutamiento y selección de personal y los cuales nos sirven para evaluar al o a los posibles candidatos.

Loran (2001) hace una descripción de los métodos que se llevan a cabo para la evaluación dentro de la selección, integrándose algunos otros que no menciona:

- **Solicitud de empleo.**

La solicitud de empleo es de gran utilidad dentro de la evaluación ya que por medio de ella podemos ir evaluando e indagando en diferentes aspectos del individuo que se mencionaran más adelante.

“Ya localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados contribuirá en alto grado a mejorar la impresión

que se forma de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección" (Heredia y Arias, 1985, pág. 264).

Ya que se cuenta con lo que se menciona anteriormente, se procede a llenar la solicitud de empleo.

El criterio básico que fundamenta el uso de la solicitud en la selección es que ésta permite al seleccionador verificar de manera rápida si el candidato cumple o no con los requisitos básicos del puesto vacante. En una hojeada rápida se verifica, considerando las características del puesto, la edad, el sexo, domicilio, escolaridad, tipo y tiempo de experiencia, estabilidad laboral y sueldo requerido de los aspirantes.

Los datos que se verifican son muy importantes, y el grado en el que se decida indagar en cada uno de ellos depende en gran medida de la vacante que se tenga que cubrir. Robbins (1994) nos menciona los datos que se verifican frecuentemente para saber en que nos puede servir indagar en ellos:

- **Datos personales**

Salta a la vista que datos como la edad son altamente informativos en si mismo. Un candidato excesivamente joven quizá enfrentará resistencia seria si debe de supervisar a un grupo de personas de mayor edad, en tanto determinadas vacantes requieren la fortaleza física de la juventud, como ocurre en muchas faenas de ciertas industrias. Por otra parte no resulta ético ni legal rechazar a un candidato por su lugar de nacimiento; en México la religión y la raza son factores que no desempeñan un papel

preponderante en la selección de un candidato y la discriminación contra las mujeres en una práctica perfectamente irracional que ya no debería llevar a cabo.

- **Preparación académica**

Tradicionalmente, la educación recibida ha constituido un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad, un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan una eficiencia en el desempeño de ciertas funciones o tareas.

- **Antecedentes laborales**

Con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus trabajos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

- **Datos familiares**

En este apartado es importante indagar, ya que la situación con su familia la relación que lleva con ellos o el saber con quien vive nos dará grandes pautas para saber en que situación emocional o anímica se encuentra actualmente el candidato.

- **Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos**

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización en la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y

muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia a la hora de la evaluación del candidato.

- **Referencias**

Aunque es un elemento subjetivo e infalible en las técnicas tradicionales de reclutamiento y selección de personal, las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tienen sobre el candidato sus amistades o parientes ya que por lo regular son buenas.

Es importante aclarar que las solicitudes de empleo deberán de estar diseñadas de acuerdo al nivel que se esta evaluando, en este sentido es deseable tener tres formas diferentes: una para niveles ejecutivos, otra para nivel de empleados y una ultima para nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla , accesible a todos los niveles, misma que se pueda complementar con un curriculum vitae para ejecutivos, lo cual nos dará más información en caso de ser necesario.

Dependiendo como se maneje la solicitud de empleo se podrá determinar desde este momento si el candidato nos aplica para la vacante y entonces pasa a la siguiente parte de la evaluación o se descarta.

Si él o los candidatos cumplen con los requisitos básicos del puesto, se realiza una entrevista inicial, preliminar o preentrevista que busca corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer una observación de las conductas de éste, es así que nosotros como psicólogos tenemos las habilidades para evaluar esta parte y determinar si se puede continuar con los siguientes pasos de la evaluación.

- **Entrevista inicial, preliminar o de selección**

La entrevista inicial o preliminar es un segundo paso que nos sirve como forma de evaluación del candidato ya que en ella se corroboran los datos que nos proporciona el candidato en la solicitud o en el curriculum.

En las empresas este método se usa con mucha frecuencia ya que es una forma rápida de evaluar e indagar en varios aspectos del candidato junto con la solicitud de empleo; casi se puede decir que no existe selección en la que no se haya usado la entrevista. Es por esto, que la entrevista inicial se convierte en uno de los primeros obstáculos para el candidato ya que a pesar del reclutamiento que se realizó previamente, es hasta este momento cuando se comienzan a descartar los candidatos, tomando en cuenta más aspectos de la entrevista que la solicitud de empleo no nos proporciona; si no pasan esta parte de la evaluación no podrán seguir en el proceso de selección.

En este paso se pretende detectar a groso modo y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, esta parte se realiza con gran atención ya que es parte de la actividad diaria de muchas ocupaciones, sobre todo de las que guardan relación con el servicio a la gente y por lo tanto se puede mencionar que es uno de los conocimientos profesionales que más practican los psicólogos.

La entrevista de la cual hemos venido hablando se puede denominar también como entrevista de selección de personal ya que es parte de la evaluación que se les realiza a los candidatos para poder seleccionar al que se apegue más al perfil que se busca. Podemos mencionar como objetivos que se persiguen en dicha entrevista los siguientes:

- Presentar el puesto de trabajo y la empresa.

- Evaluar las características del candidato para desempeñar adecuadamente la vacante requerida.
- Evaluar las posibilidades de desarrollo futuro del candidato en la empresa.

Por tal razón es importante haber tenido antes la solicitud de empleo del candidato o su curriculum, ya que en la entrevista de selección rectificaremos la información que nos proporcionan y se habla de temas que se consideren importantes abordar, esto con la finalidad de saber si se cumple con los requisitos mínimos que se deben de cubrir en la vacante requerida. Es necesario señalar que la entrevista de selección es el método que más influye en la decisión final con respecto a la aceptación o no del candidato en el empleo.

En esta parte de la evaluación se debe de tener especial cuidado ya que es aquí donde se pueden percatar diferentes aspecto del candidato, no sólo del aspecto laboral, sino de aspectos como su grado de ansiedad, si se contradice o no, si es coherente con lo que dice y hace, su relación con su familia, sus pasatiempos y hasta su estado emocional, ya que se esta interactuando directamente con el candidato. Los aspecto que se acaban de mencionar se pueden corroborar o descartar aplicando otros métodos de evaluación como una batería de pruebas o la simulación del desempeño de las cuales hablaremos más tarde.

En esta parte, como psicólogos se debe de tener en cuenta que hay cambios tanto en el entrevistado como en el entrevistador, cambios que se deben de tomar en cuenta al momento de evaluarlos, dichos cambios se pueden originar por las preguntas y respuestas de cada individuo, y estos se dan en las estructuras cognoscitivas, en motivación, en actitudes y en las relaciones afectivas. De esta forma, la entrevista requiere de la aplicación de procesos cognoscitivos como la observación, memoria, inferencia, lógica, adquisición de conceptos, categorización de conceptos y reciprocidad (Loran, 2001).

No hay que olvidar que la entrevista es un proceso de evaluación muy complejo que requiere además de una capacitación en su manejo, de una formación profesional como la del psicólogo ya que de esta manera se podrán obtener excelentes resultados, pero también no hay que descartar la posibilidad de algunas fallas que lleguen a surgir durante este proceso, ya que se está trabajando con el factor humano lo cual implica dinamismo, constantes cambios y variantes.

La mala interpretación es un error, ya que puede llegar a suceder que la información obtenida del candidato sea mal interpretada por el entrevistador, esto puede suceder por los prejuicios y preferencias inconscientes que se manifiestan en la aceptación o rechazo de las características del candidato, que no tiene nada que ver con el perfil de la vacante, tal error o falla que llega a darse, hace que se insista en el personal profesional y adecuado para llevar a cabo las tareas de evaluación en recursos humanos.

- **Entrevista estructurada**

Este tipo de entrevista, es la que más se usa en la primera parte del proceso de selección por las ventajas que tiene, ya que nos ayuda a hacer una rápida evaluación del candidato, de tal manera que con preguntas que se elaboraron con anticipación se podrá indagar en lo que más nos interesa saber acerca del candidato.

Hay una parte importante que no se debe de pasar por alto, esto es, que las entrevistas de empleo varían enormemente y dependen enormemente entre otros factores, del tipo de aspirante al trabajo. De tal manera que al momento de intentar aplicar la entrevista estructurada para realizar la evaluación es importante que el profesional de recursos humanos tome en cuenta los siguientes puntos:

1. revisar la descripción del trabajo
2. revisar las especificaciones de trabajo

3. revisar la solicitud
4. determinar de qué le platicaremos y hasta donde se pretende llegar, así como la finalidad de la misma
5. determinar las principales áreas de indagación
6. determinar si la entrevista se lleva a cabo con base en la solicitud o se realiza un esquema de preguntas
7. proporcionar un ambiente adecuado
8. asignar tiempo adecuado a la entrevista

En este sentido es de suma importancia llevar un orden de cómo se irán abordando los puntos mencionados.

A la entrevista estructurada, se le considera de las más eficaces, pues la evaluación que se realiza con ella es de forma sistemática y precisa, ya que se obtiene información concreta sobre los aspectos que se examinan de manera fija y determinada, inclusive, hay autores que consideran que la entrevista estructurada, en lo general, proporciona una mayor confiabilidad que las entrevistas no estructuradas.

Una de las principales ventajas de este tipo de entrevista, es que el entrevistador no pierde el control de la sesión y siempre esta manejando la situación, pudiendo de esta manera hacer una evaluación más rápida y concreta.

- **Entrevista no estructurada**

Con respecto a la entrevista no estructurada, es común que en cuestiones de empleo, no se use esta entrevista ya que si no se sabe aplicar correctamente se puede llegar a que el entrevistado arroje la información que a el le convenga y no la que le convenga al entrevistador lo cual ocasiona que se pierda el objetivo y se llegue a divagar entre tanta información, por esta razón se recomienda que se use en ciertos casos.

Las ventajas que tiene esta entrevista, es que permite obtener bastante información acerca del entrevistado, pero también hay aspectos importantes que por el poco tiempo no es posible cuestionarlos. De este modo, el buen manejo de la entrevista, dependerá de la habilidad, de la experiencia y de la formación profesional que tenga el entrevistador. Es importante mencionar que en este tipo de entrevista es mucho más factible que se pongan en juego los prejuicios del entrevistador, de tal manera que no se pueda hacer una evaluación objetiva de la información obtenida (Grados, 1988).

En esta parte es importante el papel del psicólogo en la evaluación ya que interfieren diversos aspectos y diversos temas, los cuales hacen que se tenga demasiada información, es por esto que el psicólogo deberá rescatar lo más relevante e importante para que se pueda evaluar correctamente, ya que aquí, aunque sea entrevista no estructurada, sí se sabe cuáles son los objetivos que se tienen que alcanzar, por lo que se planean desde un inicio preguntas muy generales que permitan explorar al candidato sin abordar temas muy repetitivos.

- **Entrevista profunda**

Como se mencionó en el punto anterior la entrevista profunda o final se aplica a los candidatos que ya pasaron por la entrevista inicial, pruebas psicológicas, examen médico etc., en general se le aplica a los candidatos que aprobaron todo el proceso anterior de evaluación y también sobre los que se considere conveniente una exploración más profunda.

Loran (2001), menciona que la información que ya se tiene del candidato debe permitir analizar, conocer y evaluar los puntos fuertes y limitaciones a detalle del candidato. Por lo tanto, este tipo de entrevista debe de dirigirse a explorar profundamente los puntos fuertes y débiles que deben ser evaluados con precisión. Esto constituiría el objetivo general de la entrevista, y los objetivos específicos serían :

1. Obtener amplia información sobre el candidato, esto es, conocer a fondo a la persona, sus características, sus necesidades e intereses, entre otras, también se busque indagar más profundamente en las que requieren de especial atención.
2. Averiguar la trayectoria profesional y personal del candidato, averiguar sus habilidades conductuales para el puesto vacante, así como el interés hacia el puesto.
3. Examinar más a fondo el área motivacional y emocional del candidato.

En este sentido es importante mencionar que las áreas que se exploren y se indaguen en la entrevista profunda, deben de preferencia, seguir un cierto orden, e iniciar con información muy objetiva para que de manera paulatina el candidato vaya olvidando la tensión, disminuya las defensas y así ir terminando con información más subjetiva, esto es con la finalidad de que el candidato no se bloquee y no nos proporcione la información que se busca, acarreado esto una mala o deficiente evaluación.

Antes de pasar a lo que es el examen médico es importante aclarar que durante el desarrollo de la entrevista se pasan por diferentes fases o etapas, las cuales son descritas de diferentes maneras dependiendo del autor, pero con las que se coinciden en general son las siguiente:

1. **Rapport:** es la parte inicial de la entrevista y la que tiene gran importancia ya que de ello depende el buen o mal desarrollo de dicha entrevista, el rapport tiene como propósito disminuir la tensión del solicitante, esto se puede llevar a cabo haciéndole preguntas banales o tratando temas triviales que puedan romper con el hielo. En el caso de la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que

el entrevistador explique antes las características de la organización, le comente acerca del puesto, sus prestaciones, el horario, etc., lo importante es que desde el principio de la entrevista estén sin tensiones tanto el entrevistado como el entrevistador.

2. **Cima:** esta parte se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se han venido mencionando y que sirven también para la elaboración de la solicitud, es importante mencionar que anteriormente Robbins (1994) nos habla de dichas áreas pero como datos que se deben de verificar al momento de realizar la entrevista, con base en la solicitud de empleo, pero es esta parte de la cima en la entrevista donde se puede indagar mucho más y no es sólo una verificación de los datos de una solicitud de empleo. Las áreas en las que coinciden la mayoría de los autores y en las cuales se indaga frecuentemente en la cima de la entrevista son las siguientes:

- *Historia laboral:* lo que se pretende en esta parte es conocer que tan rápidamente a crecido y se ha desarrollado el individuo dentro de sus empleos anteriores, o por el contrario, si no presentó ningún desarrollo, también se pretende saber su estabilidad, ingresos económicos así como sus pretensiones actuales, relación y actitud hacia la autoridad, en general los tipos de puestos que ha tenido y su desenvolvimiento en el ambiente de trabajo.
- *Historia educativa:* en esta parte se intenta establecer si ha existido continuidad en los estudios del candidato, duración de los mismos, relación con la autoridad, papel que jugó dentro del ambiente escolar y la relación que hay entre lo que estudio y las actividades laborales que ha venido desempeñando.

- *Historia personal:* la indagación de esta parte tan personal del candidato suele ser criticada ya que esta información no debe de ser indagada por la empresa, pero siendo un aspecto que se debe manejar con profesionalismo no representa problema ya que se brinda la confianza y la confidencialidad de dicha información al candidato.

Esta parte es muy importante para la evaluación ya que nos arroja información muy valiosa con respecto a muchas otras áreas tales como familiar, el concepto que tiene de sí mismo el individuo, rol que juega con sus amistades y familia, historial de salud, así como del mundo y de la vida en general.

- *Tiempo libre:* con respecto al tiempo libre. Se busca obtener información sobre otras actividades que realiza el candidato fuera de su empleo y el uso que hace de este tiempo, esto para precisar la manera de cómo canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- *Proyectos a corto y largo plazo:* al llegar a esta parte es cuando la entrevista está llegando a su parte final, pero no por eso se deja de indagar con el tiempo necesario los proyectos a corto y largo plazo del candidato ya que en esta parte se conoce cómo pretende proyectarse a futuro y como pretende realizarse en sus metas, es así como se llega a la tercera parte de la entrevista.

3. **Cierre de la entrevista:** por lo general esta parte se empieza a abordar 5 o 10 minutos aproximadamente antes de que se termine la entrevista, esto con la finalidad de darle la oportunidad al candidato de que haga las preguntas necesarias con respecto a las dudas que tenga, de tal manera que las dos partes queden satisfechas y, finalmente, se le comenta cuál

sería el siguiente paso a realizar. En caso de que el candidato no pase esta parte de la evaluación o que no cumpla con los requisitos para la vacante se le deberá de mencionar de una manera que no afecte su integridad, autoestima o se sienta agredido, no es aconsejable darles falsas esperanzas o decirles “nosotros le llamamos” a menos que en verdad se les llame, en este sentido es importante que el entrevistador tenga amplio conocimiento del mercado de trabajo para así poder orientar al candidato que no cumpla con el perfil que se busca en ese momento, pero que sin embargo si puede tener el perfil para el desempeño en otro puesto o las habilidades para realizar otras funciones, de esta manera el entrevistado puede obtener un beneficio personal y el entrevistador puede ahorrar mucho tiempo y dinero invertido en dicho candidato.

Dentro del tipo de entrevista que se llegue a seleccionar para realizar la evaluación en reclutamiento y selección de personal existen dos tipos: la administrativa y la psicológica, pero como las personas calificadas para realizar las evaluaciones de los candidatos son por lo regular los psicólogos, se considera que la entrevista psicológica es la que podría arrojar más información acerca de todos los aspectos del candidato, ya que el psicólogo podrá identificar sus conductas, permitiendo contrastar dichas conductas con sus cogniciones, de tal manera que se pueda hacer una mejor y más completa evaluación.

Sin embargo, la actitud y aptitud del psicólogo para dirigir la entrevista debe de ser fundamental, ya que durante la entrevista el psicólogo tiene a su cargo un conjunto muy complejo de tareas a realizar, unas de las principales tareas que debe de realizar son las siguiente:

- Debe de conseguir que los candidatos se encuentren a gusto, a fin de facilitar una actuación optima y no dejar nada de lado.
- Ha de recoger información directamente importante para la realización de la evaluación

- La información la deberá de registrar de alguna manera, esto con la finalidad de poder ser utilizada al momento de integrar toda la evaluación.
- Se ha de enjuiciar la validez de la información proporcionada por el solicitante.
- Y responderá a las preguntas del solicitante con claridad para que no quede la menor duda.

Es importante aclarar que la manera en como se lleve a cabo la entrevista varía mucho entre entrevistador y entrevistador pero la finalidad sigue siendo la misma, la cual es realizar una adecuada evaluación del candidato para saber si es la persona adecuada para que cubra la vacante.

- **Examen médico**

Otra parte que es de gran importancia en el momento de realizar la evaluación durante el proceso de selección del candidato, es la realización del examen médico. La importancia en las organizaciones de la aplicación del examen médico como forma de evaluación radica en que el estado de salud del candidato puede influir en elementos como la calidad y la cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y también puede afectar aspectos de desarrollo de la organización.

En general la evaluación médica consiste en una lista de verificación de datos sobre la salud, en la que se pide al candidato que responda a preguntas, sobre su salud, enfermedades pasadas y actuales, así como los accidentes y operaciones que haya tenido, a esta parte se le añade con frecuencia un examen físico realizado por un médico o una enfermera de la organización. De esta manera, el examen médico se usa con la finalidad de saber si el candidato tiene la capacidad física para desempeñar el puesto, sin consecuencias negativas tanto para él como para las personas que lo rodean (Kossen, 1995).

Loran (2001) señala que las razones que generalmente se indican para la aplicación de exámenes médicos son las siguientes:

- Permite al patrón disminuir las tarifas de seguros médicos y las pólizas pagadas por la organización
- Es un requisito exigido por funcionarios sanitarios estatales o locales, sobre todo para los que manejan alimentos, donde las enfermedades infecciosas son un peligro y por los reglamentos de seguridad e higiene de la Secretaria del Trabajo.
- Y son útiles para evaluar si el aspirante tiene la capacidad para soportar las tensiones físicas y mentales de un empleo.
- Verificación de que el candidato cumpla con los estándares de la organización como el nivel visual, auditivo, reflejos, etc.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en función y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar a candidatos en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. Por tal motivo la realización del examen médico de admisión es financiado por la organización y deberá de ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo (Heredia y Arias, 1985).

- **Estudio socioeconómico**

En esta fase del proceso de evaluación se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista, esto con la finalidad de rectificar de manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desarrolla el candidato.

Si bien, esto no es un trabajo psicológico, sí resulta una parte importante dentro de la evaluación general que se le realiza al candidato, por tal razón la aplicación del estudio socioeconómico es realizada, por lo regular, por los trabajadores sociales, por el personal de recurso humanos o como lo están haciendo hoy en día muchas empresas, por medio de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad.

A continuación Heredia y Arias (1985) mencionan tres áreas que se deberán de cubrir en la investigación socioeconómica:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Pero Heredia y Arias (1985) nos hablan también de las áreas que se exploran y se verifican para realizar el cubrimiento de las que se acaban describir anteriormente, dichas áreas son las siguientes:

- Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- Antecedentes familiares; nombre estudios y ocupaciones de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar, con respecto a esta ultima parte lo que se pretende saber es si el candidato proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado etc.
- Antecedentes laborales; puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica; presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

La información que se recava es reportada al psicólogo que lleva a cabo el proceso de la evaluación del candidato, esto con la finalidad de que se integre lo más completa posible la evaluación.

- **Técnicas de simulación, dramatización o pruebas de trabajo**

Sin duda esta técnica con la que se cuenta para la evaluación del candidato es una de las que más se están utilizando actualmente.

El entusiasmo por estas pruebas está en el hecho de que se basan en la información del análisis de puestos y, por tanto, reúne más fácilmente los requerimientos de la vinculación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del desempeño se forman por comportamientos reales en el puesto en vez de conductas sustitutas, un claro ejemplo de estas pruebas es el muestreo de trabajo que consiste en presentar a los candidatos un modelo en miniatura del puesto y hacerlos desarrollar una tarea o serie de tareas que son

parte fundamental de éste. Los solicitante deben demostrar que tienen las habilidades y capacidades necesarias para realizar las tareas, en esta parte es importante mencionar que el muestreo del trabajo es apropiado para trabajos rutinarios, donde se requiere de cierta habilidad y rapidez. Cada muestreo de trabajo es equiparado con su parte correspondiente del elemento de desempeño del puesto (Robbins, 1994). Cuando se diseña adecuadamente y guarda relación con el aspecto que se desea medir es muy eficaz en la predicción del desempeño posterior del candidato así como para la evaluación de éste.

Otra parte con la que se puede contar para realizar este tipo de técnicas son los centros de evaluación los cuales son más apropiados para niveles gerenciales que para operativos o técnicos.

“Un centro de evaluación consiste en que mientras el candidato actúa ante ciertas situaciones previamente estructuradas, los psicólogos o gerentes experimentados observan y evalúan su conducta, quienes evalúen de preferencia deben de tener experiencia, y si no pueden ser entrenados. El centro de evaluación típico pondrá a los candidatos a que realicen actividades como:

- Contestar varias pruebas psicológicas
- Participar en juegos gerenciales en grupos pequeños
- Realizar ejercicios de ‘charola de entrada’, en los cuales se les pide que manejen diferentes asuntos a los que pudieran enfrentarse en un puesto administrativo
- Dar una breve presentación oral sobre un tópico o tema en particular, generalmente dirigido a un curso de acción a un superior imaginario
- Realizar otros ejercicios, como preparar un informe por escrito” (Loran, 2001, pág. 33).

Al terminar las actividades del centro de evaluación, los evaluadores resumen sus calificaciones del desempeño de cada candidato y los comparan con

los demás asesores, toman decisiones con ellos sobre el potencial gerencial de cada candidato y elaboran un informe de cada uno. Tales informes se entregan a los gerentes encargados de las contrataciones, para que les sirvan de pauta, también se usan como normas para el desarrollo de la gerencia. En ocasiones se les da esta información al candidato como retroalimentación, y otras sólo si ellos lo piden se les proporciona.

- **Pruebas psicométricas o tests**

Desde al Primera Guerra Mundial cuando fueron requerios y examinados más de dos millones de reclutas por medio del test Army Alfa de habilidad mental para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para la aplicación e interpretación de éste, por tal razón se han usado tests de toda clase en la selección de personal, esto con la finalidad de evaluar a los candidatos en organizaciones de distintos tipos y magnitudes.

En esta parte del proceso de selección se realiza una evaluación de las habilidades y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Es necesario aclarar a que nos referimos cuando hablamos de test psicológico. Chruden (1980) menciona que un test psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se usa para evaluar características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos. Mediante el uso de tests, es posible determinar “qué tanto” de una característica determinada posee un individuo en relación a otros con quienes esta siendo evaluado. Es por esto, que un test psicológico sólo puede mostrar un aspecto total de la conducta a evaluar, para lo cual ha sido diseñado.

La medición de las diferencias individuales tiene una historia corta, pero atractiva. Ninguna otra corriente de investigación dentro de la psicología puede igualar la contribución hecha por los test psicológicos tanto al entendimiento como a la predicación de la conducta humana (Dunnette y Kirchner, 1990).

Para realizar una buena elección de los tests, se debe de tener conocimientos técnicos de las pruebas, para saber si reúnen los requisitos mínimos para considerar si se han elegido las pruebas más adecuadas.

Existen diferentes autores como Morales (1973), Anastasi (1978), Brown (1980) que señalan las siguientes dimensiones de clasificación:

- Según la conducta que miden
- Según el objetivo que persiguen
- Según la forma o el tipo de respuesta exigida
- Según la forma de administración
- Según la libertad de ejecución
- Según el material usado en la prueba
- Según la forma de dar instrucciones
- Según la forma de calificación
- Según la población a la que se dirige

Las pruebas pueden ser utilizadas con diferentes objetivos como, la clasificación, el diagnóstico, la investigación y la evaluación en la selección, siendo esta última el objeto de interés por ahora, debido a que en el ámbito laboral para fines de selección los tests se tienden a armar en baterías de pruebas que se clasifican dependiendo del tipo de conducta que se desee evaluar. Los test pueden clasificarse en distintas formas. La mayoría son tests de grupo, los cuales permiten probar a varios individuos al mismo tiempo, estos son en contraposición a los tests individuales, que requieren a un examinador por cada persona que se sujeta al test. Otra clasificación toma como base la forma en que el individuo

responde a los elementos del test. Los tests de papel y lápiz requieren que el sujeto responda por escrito o marcando la respuesta en una libreta u hoja de respuestas, en tanto que los tests de ejecución o instrumentales requieren que manipulen objetos o equipos. En los tests orales, el examinador hace preguntas y el candidato responde verbalmente a ellas. De todos estos tests, los de papel y lápiz son los más comúnmente usados, ya que pueden administrarse con facilidad tanto grupalmente como individualmente, y el costo de la prueba es considerablemente menor que para los tests de otros tipos (Chruden, 1980). Pero de estas clasificaciones, existe otra que está en función del enfoque psicológico que se maneja. Vargas y Velasco (2000) nos hablan de dichas clasificaciones, de las cuales sólo mencionaremos tres; ellos dicen que dependiendo del enfoque teórico del que se parta no sólo se afectará la interpretación de lo psicológico sino también el tipo y objetivo de los procedimientos empleados, las clasificaciones de las cuales nos hablan ellos son las siguientes:

- **Psicoanálisis:** que es determinista y está encaminado al descubrimiento de características psicológicas permanentes; desde esta perspectiva psicoanalítica, la psicología organizacional surge directamente de la labor clínica y una de las primeras aplicaciones desde el punto de vista de este enfoque en las organizaciones y que actualmente se sigue aplicando es el uso de los tests en reclutamiento selección de personal los cuales a su vez se dividen en inventarios de personalidad y los de técnicas proyectivas, pero nos mencionan que los resultados obtenidos al aplicar estos tipos de tests no han sido muy alentadores ya que no aportan datos relacionados estrictamente con los intereses de los empleadores como son: la capacidad laboral, rendimiento o especialización de los trabajadores entre otras.

Algunos de los tests utilizados e interpretados bajo este enfoque son los siguientes:

- Test de apercepción temática (TAT)

- Test de Rorschach
- Test grafológicos y estilísticos alemanes

- **Conductismo:** este enfoque menciona que lo psicológico está en la funcionalidad del comportamiento pero ya en el terreno organizacional nos mencionan que fue John B. Watson (1917) quien utiliza las pruebas preceptuales y motoras bajo condiciones de asfixia progresiva en pilotos militares, pero el uso más frecuente de tal enfoque en las organizaciones ha sido para incrementar o eliminar los comportamientos ligados a la alta o baja producción.

Los temas que se abordan por primera vez en México bajo este enfoque son selección de personal y productividad, pero actualmente los procedimientos conductuales son empleados, junto con los psicoanalíticos y cognitivos lo cual ha impedido el establecimiento de una área psicológica organizacional coherente, quedando a criterio del psicólogo responsable de la organización los mecanismos de aplicación de tales procedimientos.

- **Cognoscitivismo:** los cognoscitivistas entraron al terreno organizacional mediante la aplicación de evaluaciones, comenzando a utilizar las primeras pruebas para la realización de la medición mental, pero mencionan que actualmente predomina el enfoque computacional en la psicología cognitiva y sus investigaciones se dirigen a explicar los procesos mentales implicados en el comportamiento.

“Las pruebas de inteligencia son el claro ejemplo, por una parte, del establecimiento de medidas y valoraciones de lo psicológico, y por otra, de la incorporación de conceptos como desarrollo y aprendizaje” (Vargas y Velasco, 2000, pág. 6).

Según el libro Test in Print III de 1983 existen más de 2,500 tests, elaborados desde la perspectiva cognitiva, que se publican comercialmente en

Estados Unidos, algunos de los más representativos según Vargas y Velasco (2000) son:

- Escala de inteligencia Wechsler (adultos y niños)
- Escala Wechsler de memoria
- Escala de Madurez Social de Vineland
- Escala de Inteligencia Stanford-Binet
- Test de Aptitudes Diferenciales
- Test de Preferencias Kuder
- Test de Preferencias Personales Edwards
- Escala de Inteligencia Wechsler-Bellevue
- Test de Inteligencia para infantes de Cattell

“Los test cognitivos utilizados en el área organizacional se articulan en una batería de pruebas que incluye tests psicoanalíticos, e intenta evaluar tres aspectos principales: inteligencia, personalidad y aptitudes académicas” (Vargas y Velasco, 2000, pág. 6).

Hasta este momento se realizó todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, ahora la decisión final es lo último que se espera para que se integre formalmente el individuo a la organización, siendo esta la parte donde se define si el candidato es apto para ocupar el puesto o no, ya que con la información obtenida en cada uno de los diversos pasos y métodos utilizados en el proceso de selección, se procede a evaluar los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Al momento de tener toda la evaluación integrada se procede a presentársela al jefe inmediato, jefe de departamento, gerente de área y/o gerente general de ser necesario, para su consideración y decisión final.

Como se puede identificar, en las actividades de reclutamiento y selección de personal el psicólogo debe emplear la habilidad de analizar, misma que

definitivamente incluye la conducta de observar a la persona, tanto para detectar las habilidades y características que el puesto requiere, para poder distinguir aquellas conductas que el individuo realice y que adapten a las requeridas, se puede decir que esto es en gran parte a lo que se le conoce como evaluación. Es necesario mencionar y aclarar que el psicólogo realiza la evaluación del candidato para poder presentar a los candidatos idóneos, los cuales son dos o tres del total que se postularon para la vacante en cuestión, justificando el porque de su elección, ya que quien decide, elige y da la última palabra es el jefe inmediato del puesto que solicitan o el gerente general de la empresa.

En la realización de la evaluación en reclutamiento y selección de personal es muy importante el papel del psicólogo ya que tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción, y si es el más apto para el puesto a cubrir entre los diferentes candidatos.

La mayoría de las organizaciones se han visto enfrentadas con el problema de determinar qué tanto énfasis deben de poner en el uso de los test en el programa de selección de personal. El grado hasta el cual se empleen como base para la selección de empleados, los ascensos y la selección de gerentes, deberán basarse en la investigación que haya determinado su contribución al programa. Desafortunadamente, los test suelen usarse como base para las decisiones de personal antes de ser plenamente validados, con el resultado de que se toman las decisiones sobre la base de la puntuación de los test que tienen poca o ninguna relación con el desempeño del solicitante en su puesto anterior (Chruden, 1980). Por tales razones es importante que tanto la aplicación como la evaluación de un test se realice por parte profesional y preparada como el psicólogo, ya que de lo contrario se puede caer en una mala evaluación del candidato.

Es necesario aclarar que de no llevarse a cabo una adecuada evaluación existen consecuencias que pueden ser muy costosas, tal es el caso de que si se llegasen a emplear personas que no puedan realizar de manera correcta y

eficiente las actividades requeridas, o que no puedan colaborar con sus compañeros de trabajo, los encargados de reclutamiento y selección de personal podrían dar lugar a problemas que alcancen consecuencias muy graves como lo son: el aumento del tiempo y costos de la selección, la rotación, departamentos ineficientes, mal desempeño del puesto, baja motivación etc., otras consecuencia es que si ya se realizó una mala evaluación en el proceso de reclutamiento y selección de personal y por ende se seleccionó al personal indebido, resulta muy difícil que funcione algún programa de adiestramiento, de desarrollo organizacional, de incentivos o de capacitación, ya que no es la persona adecuada la que cubrió la vacante.

Por último, a manera de resumen, es necesario mencionar y recordar que antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección es necesario enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra área o departamento dentro de la misma.

Orientación. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

Ahora bien, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechaza y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstas. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios. Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc.,

son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Tomando en consideración lo anterior se puede recordar que el proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático. Ahora, también es necesario ver el otro lado, es decir, cuando se realiza un eficiente evaluación del candidato en el proceso de reclutamiento y selección de personal, una evaluación adecuada nos traerá

ventajas tales como: ahorros en tiempo, dinero y recursos tanto del seleccionador como de las personas que colaboran en el mismo, bajos índices de rotación, bajo ausentismo, un mejor desempeño de las tareas y un buen funcionamiento de los programas que se apliquen en un futuro.

Hay por lo menos tres puntos que pueden hacer eficaz el reclutamiento de personal:

1. Fijación de políticas, esto es, determinar de manera clara las características que deban o no poseer los aspirantes.
2. Contar con un análisis de puestos.
3. Contar con la requisición pertinente por parte de los jefes, con base a la descripción de puestos.

Pero también se debe tener en cuenta que el proceso de selección de personal tiene ciertos pasos a seguir los cuales se pueden llevar a cabo contemplando por lo menos los siguientes puntos:

1. Vacante
2. Requisición
3. Análisis y evaluación de puestos
4. Inventario de recursos humanos
5. Fuentes de reclutamiento
6. Solicitud de empleo
7. Entrevista inicial o preliminar
8. Pruebas psicológicas
9. Pruebas de trabajo
10. Examen médico de admisión
11. Estudio Socioeconómico
12. Evaluación

13. Decisión final

14. Inducción

Sin embargo, la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas principales proporcionar el factor humano requerido por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, por tal razón puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, a un costo también adecuado, es por esto, que se debe tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

También es necesario recordar que los canales de reclutamiento son los medios de que se vale una empresa para atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades, y para poder lograrlo se recurren a las fuentes de reclutamiento ya sean internas o externas; dentro de las fuentes de reclutamiento internas se encuentran los recomendados y las amistades y dentro de las llamadas fuentes de reclutamiento externas se encuentran las agencias de empleo, instituciones educativas, periódicos, volantes, etc.

Se considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la

necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

Específicamente, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario aclarar que la evaluación no solamente es una medición, aunque se encuentren ligadas, es una valoración e interpretación a una norma establecida, en este caso a las características que la vacante requiere, así como a la información que se arroja mediante todas las herramientas que se utilicen para dicha evaluación.

Por último, no hay que olvidarnos que el entorno en el que se desenvuelven y operan las organizaciones de todo tipo está experimentando profundos cambios de carácter económico, político, social y tecnológico, los cuales vienen en gran medida a modificar muchas cuestiones con respecto a la forma de evaluar a un candidato y esto no sólo en reclutamiento y selección de personal sino también en capacitación e inducción que es de lo que se hablará en el capítulo que abordaremos a continuación.

CAPITULO V

LA EVALUACIÓN EN CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN

5.1 ¿Qué es la capacitación?

En pocas ocasiones los nuevos empleados no están en posición de desempeñarse satisfactoriamente, y con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores que se espera que lleven a cabo, por tal razón la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, prolongándose sus beneficios a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Es indispensable introducir una breve historia de la capacitación en las organizaciones ya que de esta manera nos podremos dar cuenta de su importancia.

Se dice que el hombre logró manipular los objetos mediante el entrenamiento continuo de sus manos, agarrando y soltando tales objetos, es por dicha razón que diferentes autores mencionan que la capacitación es tan antigua como el hombre mismo y el proceso de enseñanza - aprendizaje ha estado presente desde los primeros intentos que se hicieron por transmitir e intercambiar habilidades de los pueblos primitivos.

A lo largo de nuestra historia se habla de cómo se han ido transmitiendo los conocimientos, pero no es sino hasta después de iniciada la revolución industrial donde hay acelerados desarrollos tanto mecánicos como energéticos y es entonces donde se hace notar lo importante de la capacitación hacia los trabajadores para que puedan desempeñar sus actividades laborales.

Con el crecimiento de la industria que se suscitó en esa época, era indispensable que las personas estuvieran suficientemente capacitadas para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo. De esta forma fue necesario capacitar al personal para poder cumplir con los objetivos de las industrias que demandaban la nueva tecnología.

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, sabemos que nuestro país por ser un lugar reciente con relación a los pueblos euroasiáticos y menos desarrollado que Estados Unidos se encontraba rezagado, sobre todo en cuanto a la tecnología que se estaba utilizando en aquellos países, ya que todavía a principios del siglo XX la economía mexicana se basaba solamente en el trabajo de los campesinos, los cuales eran relegados a las peores condiciones sin tener acceso a la tecnología y a la capacitación que ya se utilizaba en Estados Unidos, pero a medida que México se fue industrializando se implementó primero una capacitación empírica que daban los patrones a los trabajadores con el único fin de mejorar la ejecución. Sin embargo la tecnología llegó a avanzar tanto y de manera tan rápida que ya no fue suficiente ese tipo de capacitación y entonces se hizo necesaria una nueva forma de entrenamiento en los empleados.

Pero no es sino hasta esa época cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debería de ser una función organizada y sistematizada, en la cual la presencia del instructor adquiere especial importancia aprovechando así, los recursos humanos que posee una organización para beneficio de ambos. En México las empresas publicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento creando diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades de esta área, esto se realizaba fuera o dentro de la organización (Baca, 1998).

Santana y Velázquez (2000) mencionan que una fecha importante en la capacitación es en 1971 cuando la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, realiza una serie de acciones para promover, supervisar y coordinar formalmente

en las empresas la formación profesional de los trabajadores, y en enero del año mencionado se crea el Departamento de Vigilancia y de Capacitación del Trabajador, dependiente de la Dirección General del Trabajo, en las que sus funciones básicas fueron:

- Promover la aplicación de las nuevas disposiciones en materia de capacitación.
- Vigilar que en los centros de trabajo se capacite a los trabajadores
- Establecer correspondencia postal con los centros de trabajo , a fin de que estos reporten información relativa a sus programas de capacitación.

Pero se hace imposible hablar de capacitación sin tener algunas definiciones de referencia, sin embargo es necesario tener en cuenta que los conceptos comúnmente utilizados sobre el tema son: capacitación, entrenamiento y adiestramiento, los cuales son definidos por diferentes autores y a continuación serán mencionados.

Blum y Naylor (1985) hablan de entrenamiento como si fuera sinónimo de capacitación, definiendo a entrenamiento como: “un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño”.

De la misma manera Flippo (1978) define al entrenamiento como: un acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular.

Un autor mexicano que es Siliceo (1983) ha hecho grandes aportaciones al área de la capacitación y nos da la siguiente clasificación:

Adiestramiento: “Es la habilidad o destreza por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipos”.

Capacitación: “Incluye el adiestramiento, y es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Arias (1994) da una definición distinta para cada uno de los conceptos que se manejan, los cuales los define de la siguiente manera :

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos o habilidades con el fin de desempeñar mejor un puesto o para ascender a otro.

Entrenamiento: Prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor.

Adiestramiento: Proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Reza (1993) por su parte, define a la capacitación como la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, síntesis y educación de los individuos; respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognoscitivo, así mismo, nos dice que la capacitación en el ámbito del trabajo, se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere de un trabajo para saber cómo

hacer sus tareas, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

Ahora bien, cada individuo puede estar dentro de una misma organización, pero todos la experimentan de modo apreciablemente distinto. Por ejemplo, los empleados declaran con frecuencia que se sienten incómodos ante la presión creciente de la dirección. Los trabajadores llegan incluso a prever que tal presión provocará auténticas dificultades. La dirección, sin embargo, puede considerar que la misma presión es un factor que contribuye a la eficacia organizacional. Llega a estimar que, para garantizar la supervivencia y el desarrollo a largo plazo de la empresa, se requiere mucha más presión de este tipo. Por su parte, los trabajadores perciben su propia apatía y su falta de compromiso como algo capaz de incrementar su eficacia individual, y por consiguiente, la eficacia de la organización. La dirección suele diagnosticar dicha apatía como provocadora presente o futura de la decadencia de la organización. En consecuencia, intenta eliminarla, y lo intenta de una forma coherente con su punto de vista. Como resultado, crea, por ejemplo, toda clase de programas de capacitación para hacer a los asalariados más eficientes (Argyris, 1979).

La capacitación en la industria según Barrios (1983), se debe concebir como un proceso programático, sistemático, estructural, permanente, integral y funcional ligado al proceso de desarrollo de los recursos humanos, a la optimización de resultados e incremento de la productividad.

La capacitación presenta distintos beneficios tales como:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de sus actividades laborales.

- Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a la capacitación que reciben.
- Facilitar el ajuste personal de los trabajadores en sus actividades y en su ambiente de trabajo, ya sea en situaciones normales o en la utilización de maquinaria nueva.

Se puede decir que los conceptos de capacitación son definidos de acuerdo a criterios particulares de cada uno de los autores, siendo los principales:

- El nivel a que se imparte
- De acuerdo al nivel que ocupa o que cubrirá el trabajador
- Por el área a que se refiere la habilidad (física o de conocimientos)

Pero según Baca (1998) hay aspectos que algunas o muchas definiciones no mencionan, y que se consideran de mucha importancia al hablar de capacitación, tales como:

- Ver la capacitación como una actividad dirigida a seres humanos, no solo en cuanto a recursos
- Que implique un beneficio mutuo, tanto de quien la imparte como de quien la recibe, esto es, que satisfaga a ambos
- Que se vea como un proceso de enseñanza-aprendizaje y no sólo como instrucción
- Que sea continua, y que se vaya renovando con la organización.

Y finalmente se entiende como capacitación el proceso integral mediante el cual una persona adquiere, desarrolla y ejercita conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten superarse en su actividad profesional y en su trabajo.

Entonces se puede decir que la capacitación es un elemento importante en la industria, pues a través de ésta se han logrado grandes avances tecnológicos, sociales y económicos para los trabajadores. Las empresas en general, se preocupa por mejorar sus índices de productividad y para ello se emplean diversas estrategias para alcanzar sus objetivos.

5.2 Beneficios y pasos para la capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, siendo numerosas las razones para brindar capacitación. El mundo sufre una sed inagotable de conocimientos, y con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuaran experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización que pertenecen.

Es importante recordar que la capacitación sirve para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores, sin embargo debemos saber que son mucho más los beneficios cuando se da una adecuada capacitación, tales beneficios son los siguiente:

Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria, equipo, procedimientos administrativos o de producción.

Mayor aceptación de los cursos o seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.

Mejor preparación de los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1977) menciona también algunos beneficios que se acarrearán con la capacitación, tales como:

La capacitación integral y profesional de los individuos en un campo de trabajo

Actualización y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad laboral; así como, proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías en ella.

Prevención de riesgos y accidentes en el trabajo

Preparación del trabajador para un puesto de nueva creación

Promoción de mejores niveles de bienestar para los trabajadores

Incremento de la productividad y en general como mejorar las aptitudes del trabajador.

Si los programas de capacitación no responden o no acarrearán la mayoría de los beneficios ya mencionados, significa, que:

- No se responde a las necesidades de la organización
- No hubo una adecuada evaluación de la detección de necesidades de capacitación
- Los objetivos generales o específicos no han sido debidamente señalados
- Los medios utilizados no fueron los adecuados.

Pero Robbins (1994) nos habla de cómo beneficia la capacitación a las organizaciones así como a los individuos, tales beneficios repercutirán favorablemente en la organización y traerá consecuencias positivas tanto en las

relaciones humanas, como en las relaciones internas y externas y en la adopción de políticas, tales beneficios se mencionan a continuación:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- 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 mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora las relaciones jefes-subordinados
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo 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
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forma líderes y forja las aptitudes comunicativas
- Sube 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 en la orientación de nuestros empleados
- Proporciona información sobre 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 a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Se puede decir entonces, que los esfuerzos de capacitación deben de dirigirse a disminuir hasta eliminar los problemas de falta de conocimiento, habilidades o actividades del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores , la cantidad y costos de desperdicios, los accidentes y las enfermedades, los conflictos interpersonales, etc. A este respecto es importante mencionar que no todos los problemas de una organización pueden resolverse con capacitación, ya que las fallas pueden deberse a innumerables problemas que según Rodríguez (1991) son los siguientes:

Sistema de remuneraciones e incentivos injustos

Canales de información o de comunicación inadecuados

Mala organización del trabajo

Herramientas y maquinaria obsoleta o en malas condiciones

Problemas de abastecimiento de materia prima.

Ahora bien, el proceso de la capacitación se ha dividido en varios pasos y aquí se mostrarán los pasos que idóneamente se deben de seguir.

Es importante tener en cuenta los paso a los cuales se les debe de dar seguimiento en el proceso de capacitación ya que de ello depende en gran medida que la capacitación tenga éxito en la organización o fracase. Es por esto que a continuación se describen dichos pasos a seguir, pero con base en lo establecido en la STPS (1977), por Bañuelos y Vera (2001) y por Baca (1998).

1. Planeación

Antes de empezar a describir en lo que consta la planeación debemos saber lo que significa la palabra planear y Baca (1998) dice que significa “trazar un rumbo de acción para alcanzar un objetivo”.

Es por esto, que en la planeación se determinarán los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, es decir, formular el qué y el para qué de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios e indispensables para poder realizar dichos objetivos.

Se puede decir que un plan de capacitación se integra por una serie de programas que a su vez se dividen en cursos, un curso es un evento de capacitación que conforma actividades de enseñanza aprendizaje con el fin de que el trabajador adquiera y/o actualice conocimientos relativos a su puesto de trabajo. Si hablamos de una serie de recursos integrados y dirigidos a las mismas personas hablamos de un programa. Un curso a su vez puede contener módulos o estar formado de ellos.

2. Detección o diagnóstico de necesidades

Una parte que no se debe de olvidar en este paso es que antes de iniciar con el diagnóstico de necesidades de capacitación es conveniente realizar un diagnóstico de la empresa, el cual se considera como la investigación que permite analizar los problemas, carencias o limitaciones que existen en una organización a fin de determinar las estrategias que los han de subsanar.

“Entendiéndose que las necesidades de capacitación son las diferencias entre los estándares de ejecución en un puesto, esto es lo ya establecido por la organización y el desempeño real del trabajador” (Bañuelos y Vera 2001, pág. 37).

La detección de necesidades de capacitación es una etapa sumamente obligada para poder emprender el evento de capacitación en forma, ya que además constituye la etapa previa para la elaboración de planes y programas de capacitación. Por la forma en que se presentan las necesidades, puede ser que se observen fácilmente a través del sentido común, o encubiertas, donde es necesario realizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas y saber hacia donde se dirigirá la capacitación. Es en este sentido que el proceso de determinación de necesidades de capacitación deberá contener un sistema confiable y dinámico en cuanto a implementación, pero ante todo flexible para adecuarse a las características propias de cada empresa y a los del personal que lo integran.

“La DNC, es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, entonces es necesario tomar en cuenta que existen diferentes tipos de necesidades según sea la índole y profundidad de las mismas, pudiendo estar determinadas ya sea por su origen, por su circunstancia o por la forma en que se presentan” (Baca, 1998, pág. 19).

3. Redacción de objetivos

En este apartado es de total importancia la redacción de objetivos ya que son los que guían el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos tienen que redactarse en términos de qué es lo que se espera de los participantes y que es lo que se les ofrecerá antes y después de la capacitación.

4. Programación o elaboración de planes y programas

Una vez redactados los objetivos se procede a elaborar un esquema de trabajo a desarrollar.

Se puede decir que durante el desarrollo de esta etapa se precisarán los objetivos de los cursos, se desarrollaran los temarios de los mismos por tipo de capacitación y se establecerán prioridades para la etapa de ejecución, teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y del propio personal. Pero una vez establecido el plan de capacitación, lo que siguen son los programas de capacitación, mismos que deben estar estructurados, partiendo también de los datos obtenidos por la detección de necesidades de capacitación y con esto dar respuesta inmediata a los problemas de formación más urgentes, es por esto que los programas deben de tener una relación entre los módulos o cursos, el puesto al que está dirigido, así como el tiempo en que se desarrollará el programa, el número de personas que se capacitará y el instructor que impartirá el curso.

5. Ejecución de planes y programas

Implica la puesta en marcha del programa de capacitación. Esto es, aplicar cada uno de los aspectos ya mencionados.

Los programas deberán de ejecutarse por puestos, niveles y áreas. Se escogerán las modalidades en las que se impartirá la capacitación ya sea curso, seminario, conferencia o taller; de tal manera que los capacitadores constituyen un elemento esencial en el proceso de la capacitación ya que los resultados dependen en gran parte de la calidad de los instructores, de ahí la conveniencia de elegir agentes capacitadores altamente calificados.

6. Evaluación

La evaluación es una parte de suma importancia en los pasos que se siguen para la capacitación pero este es un tema que se abordara con mayor énfasis y detenimiento en el siguiente punto de este capítulo.

7. Seguimiento

La parte del seguimiento es tan importante como los pasos anteriores ya que implica el estado en el que se están desarrollando actualmente los trabajadores en sus actividades laborales y también el saber si funcionó o no la capacitación, por tal razón entre el tercero y cuarto mes después de terminada la evaluación final, debe de ser investigado, según los objetivos, si se ha registrado algún cambio en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones las cuales Siliceo (1986) menciona de la siguiente manera:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registro cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

El éxito de éste seguimiento depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La realidad a demostrado que el egresado de un curso al poco tiempo decrece su animo porque no encuentra en

el jefe o en su grupo de trabajo el apoyo necesario, siendo este problema precisamente el que deberá combatir el proceso de seguimiento.

5.3 La evaluación en la capacitación

Es importante mencionar que no sólo cuando se termina la capacitación se hace una evaluación sino también se hace una evaluación en el momento que se decide llevar a cabo dicha capacitación, tal es el caso de lo que se le llama evaluación de necesidades de capacitación, aunque es un paso de la capacitación se mencionará en este capítulo como parte de la evaluación ya que lo que se realiza en dicho paso es evaluar.

El capacitador evalúa las necesidades de capacitación para decidir el enfoque que debe de utilizar, ya que al realizar la evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

La evaluación de necesidad debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por lo supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará (Robbins, 1994).

Castro y Paredes (1990) mencionan que la evaluación desempeña un papel muy importante antes, durante y después del evento de capacitación, dentro del papel que juega se puede mencionar lo siguiente:

Evaluación antes del evento: los participantes a un curso de capacitación generalmente poseen ya algunos conocimientos y habilidades relacionados con los objetivos del curso, en tanto que no poseen otros.

Evaluación durante el evento: el coordinador o instructor continuamente debe de estar atento al desempeño de los capacitandos, para saber si éstos están alcanzando los objetivos o no.

Evaluación al final del evento: tiene el propósito de determinar con toda precisión si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no. Los resultados de la evaluación permiten al instructor, en caso de que los capacitandos no hayan cubierto los criterios exigidos, identificar cuales fueron aquellos objetivos que no fueron logrados, diagnosticar las causas de ello e impartir instrucción más correcta.

También es necesario saber que tipo de información nos puede llegar a proporcionar la evaluación, y para ello Siliceo (1986) y Rodríguez (1991) nos mencionan que dicha información es sobre:

La calidad del diseño de la organización y desarrollo de los cursos

El cumplimiento de expectativas de los participante y su opinión acerca de los eventos.

El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.

Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

El diseño y organización del evento: la evaluación consiste en determinar el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse, considerando los elementos que conforman la organización del curso. Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacer contra lo que realmente se hizo.

La reacción del grupo y la del alumno: la reacción en cuanto a actitudes, es elocuente, si ésta es de placer, se presume que el curso fue productivo y

motivador. Por el contrario, si la reacción fue de frustración, o negativa, se deduce finalmente el fracaso del curso.

El conocimiento adquirido: necesitamos saber qué aprendió el alumno en las cuatro esferas; cognoscitiva, psicomotora, actitudinal y conductual, y en qué grado, distinguiendo dos aspectos; lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso y para conseguir esta información la evaluación se puede valer de lo siguiente:

- pruebas objetivas de conocimientos
- pruebas de habilidades
- escalas de actitudes
- guías de la observación de la conducta.

Resultados: es importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo, y los cambios de actitud que se observan en las labores cotidianas. Este análisis significa que se conoce la forma ideal en que debe de desempeñarse un puesto y el nivel de rendimiento o productividad del empleado participante en el curso. En general, los beneficios pueden ser:

- calidad y cantidad de producción
- tiempos de producción
- disminución de desperdicios
- disminución por gastos, por deterioro de herramienta y equipo
- disminución de costos de producción
- disminución de accidentes de trabajo
- disminución de inasistencias e impuntualidad
- mejoramiento del ambiente de trabajo.

Robbins (1994) menciona con respecto a la evaluación en capacitación que a fin de verificar el éxito de un programa, los encargados de realizar tal capacitación deben de insistir en la evaluación sistemática de su actividad y sugiere que la evaluación en un proceso de capacitación debe de seguir los siguientes pasos:

Establecimiento de las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Administración de un examen a los participantes anterior a la capacitación para determinar el nivel de los conocimientos con el cual inician.

Aplicación de un examen posterior a los participantes que prueba los resultados y logros obtenidos del programa y objetivos.

Dar seguimiento para poder transferir o promover a nuevos puestos, pero antes se puede ir evaluando con una mejora en el desempeño del puesto actual, esto es necesario que se lleve a cabo ya que una de sus finalidades es la de determinar el grado de retención del aprendizaje.

La evaluación es un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene que valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficiencia en la técnica empleada, la práctica profesional del instructor, la calidad de los planes y objetivos en la capacitación, lo adquirido por los empleados y todo lo relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Algunos factores para evaluar las áreas que pueden ser motivo para las situaciones donde se ha capacitado al trabajador para aumentar la producción y mejorar la calidad, es posible mejorar los niveles logrados. Es posible obtener este nivel, haciendo comparaciones de etapas anteriores al adiestramiento con etapas productivas posteriores al mismo en factores tales como:

- Volumen promedio de producción. Puede resultar útil para la empresa normal un promedio de trabajo, considerándolo ideal con relación a sus necesidades y como base del trabajo para el obrero.

Es válido suponer que aquellos que han seguido un adiestramiento deberán llegar al promedio señalado o rebasado con mayor facilidad que los no capacitados.

- Tiempo. Aunque el factor tiempo está proporcional e íntimamente relacionado con el volumen de producción, es posible analizarlo aisladamente cuando se ha capacitado con nuevos métodos que tienden a reducir el que se emplea en la elaboración de un producto.

- Disminución de gastos por deterioro de herramientas y equipo, como se mencionó anteriormente, así como por material desperdiciado. Los programas de adiestramiento tienen, entre sus propósitos, el lograr un mejor método que presupone una atención especial hacia la maquinaria y el equipo como instrumentos indispensables en una buena ejecución de las operaciones.

- Seguridad. Uno de los renglones en los que es evidente el cambio de conducta, suele ser el relativo a la disminución de accidentes, lo cual puede ser consecuencia de discusión, durante la instrucción, de las causas que motivan los accidentes.

- Actitudes. Diversos tipos de actitudes o comportamientos tienden a modificarse en el ámbito industrial debido a una mejor adaptación al trabajo por vía de la capacitación. Los puntos a evaluar en esta parte serían los siguientes:

la puntualidad
la asistencia
la permanencia en el puesto
el mejoramiento entre las relaciones interpersonales, etc.

Por ultimo es importante recordar que la capacitación es de suma importancia para que los objetivos de una organización se lleven a cabo, por tal motivo el psicólogo se encuentra capacitado para identificar y diagnosticar las conductas o cogniciones que ayuden u obstaculicen el rendimiento laboral, ya que sabe cualificar y cuantificar los eventos que se relacionan con la organización y en específico con la capacitación, pero también el psicólogo recurre al análisis, para discriminar las conductas que entorpecen a los objetivos de la organización, para lo cual es necesario identificar las señales que anteceden, controlan y mantienen la conducta, además emplea la modificación de conducta en donde dependiendo de lo anterior se desarrolla una estrategia de intervención, con el fin de debilitar, acelerar o implementar las conductas, según sea el caso, sin dejar de lado las cogniciones de los individuos, pero sin descartar que antes y después del desarrollo de la capacitación se realiza una evaluación para detectar las necesidades de capacitación y para precisar si los objetivos fueron alcanzados.

La capacitación no se limita a la transmisión de conocimientos en forma anárquica o a un simple exhorto para un cambio de actitudes, es un proceso sistemático, es por esto que definitivamente la capacitación debe de ser una de las partes motrices dentro de la organización, tanto para atender las necesidades de entrenamiento como para incrementar la productividad, entre muchas otras cosas, pero hay que tener en cuenta que la capacitación no nos solucionará todos los problemas que se presentan en la organización, es por eso que desde el momento en que un individuo se presenta por primera vez en su nuevo empleo es de suma importancia que se le de una buena inducción ya que también eso disminuirá posibles problemas que se puedan presentar en la organización, es por ello que se hablará de la inducción en los siguientes puntos.

5.4 ¿Qué es la inducción?

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella, es en ese momento que desde que el empleado tiene su primer día de trabajo dentro de la organización se le da una correcta inducción.

Desde este momento, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general; es pues cuando se hace necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, donde se llevan a cabo los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes, y después aquellos que pueden adoptarse en las organizaciones por iniciativa propia.

Entonces, la inducción se refiere a la orientación dada a un nuevo empleado respecto a la organización y a su ambiente de trabajo, incluye el proceso de reconocer la posición del empleado en relación a las otras personas, puestos, departamentos y factores dentro del ambiente interno; busca establecer actitudes favorables de los empleados hacia la compañía, sus políticas y su personal, ayuda a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación que a su vez genera entusiasmo y una moral alta. Por tal motivo el proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización (Cadwell, 1991).

Como ya se ha mencionado, el objetivo de la inducción es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el

objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general, resultando de suma importancia para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

“Este proceso hace referencia a la introducción y orientación del nuevo empleado a la organización. En el pasado y actualmente en algunas organización éste es un paso ignorado; la persona será contratada y se le pedirá que se presente al trabajo en un tiempo específico; muy poca o ninguna ayuda se le suministra para encontrar la manera apropiada de asignarle el departamento específico, donde se le dieran instrucciones relativamente breves, por parte del supervisor” (Camarena, 1997, pág. 30).

Así, el proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización. Este proceso hace referencia a la introducción y orientación del nuevo empleado a la organización. En el pasado y actualmente en algunas organizaciones éste es un paso ignorado; la persona será contratada y se le pedirá que se presente al trabajo en un tiempo específico, siendo así, muy poca la ayuda que se le proporciona para que se encuentre satisfecho y contento con su nuevo empleo.

Como la inmensa mayoría de los recién llegado experimentan un deseo inmenso de obtener aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización, en ese momento es más probable lograr niveles más aceptables de satisfacción , productividad y estabilidad en el puesto.

Es importante saber a que nos referimos al hablar de inducción pero también es importante saber cuáles son los objetivos que persigue un programa de inducción, algunos de estos objetivos son los siguientes:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
 - Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
 - Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa.
 - Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
 - Reducir la rotación de personal.
-
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador, y a la empresa, debido a que si este no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros que le rodean.
-
- Hacer que el trabajador se identifique y se sienta parte de la empresa.

Es trascendental que se cumplan este tipo de objetivos ya que la mayoría de los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con gran entusiasmo e inquietud, y si a este interés inicial puede dársele un uso positivo se obtendrán grandes resultados y beneficios, de esto último se hablará en el siguiente punto.

5.5 Importancia y beneficios de una buena inducción

No hay que olvidar que la inducción es importante para la organización, ya que permite contribuir a la resolución y prevención de conflictos de tipo comportamental dentro de la misma, posibilitando un acercamiento con el

empleado, conociendo de esta manera las satisfacciones que puede ir presentando durante su carrera laboral.

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible al mismo ambiente laboral aún por simples consideraciones del orden de eficiencia, tomando en cuenta que los primeros recuerdos son los que más persisten habrán de influir en su actividad y si estos son desagradables (por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc.) aún inconscientemente afectaran su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa (Reyes, 1994)

Otra parte importante de la inducción para la organización es que permite contribuir a la resolución y prevención de conflictos de tipo comportamental dentro de la misma, posibilitando un acercamiento con el empleado, conociendo de esta manera las satisfacciones que pueda ir presentando durante su carrera laboral.

La meta de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo empiece. Cuando la inducción es eficaz, el nuevo empleado será de valioso provecho para la organización, es por esto que algunos de los beneficios que acarrea la inducción son los siguientes:

Aumento de los conocimientos del empleado en cuestiones tales como normas, salarios, seguros y productos de la compañía.

Conocer y crear las aptitudes que entrenan los hábitos de trabajar con seguridad y de producir con calidad.

Creación de confianza en la compañía y orgullo de lo que producen.

En el momento que se lleva acabo la bienvenida y se les explica lo que contiene el manual de bienvenida es importante darles una cita posterior para realizar actividades tales como:

Evaluación, de lo cual se hablará en el siguiente punto.

Visita a la planta, o a las instalaciones a fin de que los nuevos empleados conozcan la disposición física de los lugares de trabajo.

Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.

Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquellos de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones, ya sea directa o indirectamente.

Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o de sección, o supervisor de área.

Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento: de ser posible es recomendable nombrar a un compañero para que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo.

En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso: de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir, y normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplicarla con un grado razonable de éxito sobre su trabajo y sobre lo que aprendió. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos demuestran su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las

actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud positiva. (Arias y Heredia, 1999).

5.6 La evaluación en la inducción

En la inducción es importante la evaluación ya que nos permitirá verificar y corroborar si quedaron claras las explicaciones o si hay alguna duda con respecto a todo lo que implica la organización. En esta parte se hace la reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación y se le informa y explica ampliamente sobre el contenido del manual de bienvenida con la finalidad de posteriormente realizar una evaluación en la cual se le hacen preguntas con respecto a los siguientes apartados:

Historia de la organización

Objetivos

Días de pago

Artículos que produce o servicios que presta

Pequeño plano de las instalaciones, etc.

Dentro de la evaluación se puede aplicar un cuestionario o preguntas directas a manera de reafirmación, o se aplican técnicas de grupo para poder verificar si quedó todo claro y entendido sobre la información general que puede representar interés al nuevo empleado.

También se hace necesario, con posterioridad una evaluación, esto puede ser mediante un cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida y para saber si surgieron nuevas dudas que en el momento de la inducción no había, el cuestionario en algunas ocasiones ya lo tiene la organización y en muchas otras se tiene que realizar con base en los puntos que se tocaron en la inducción, también es

importante que la persona que dio la inducción siempre tenga la disponibilidad para aclarar las dudas aún después de la inducción.

Por tal motivo la evaluación se hace imprescindible al momento de concluida la inducción ya que si quedaron dudas es sumamente importante aclararlas porque de ello depende que el trabajador no tenga problemas para adaptarse a su nuevo empleo o que tenga algún pretexto por el cual fallar con respecto a las normas y reglas que se deben de seguir en la organización.

Por último, recordando lo que se reviso durante el desarrollo de este capítulo y a manera de resumen, se puede decir que en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente, y con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores que se espera que lleven a cabo, por tal razón la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, prolongándose sus beneficios a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades, por tal motivo la capacitación se puede definir de la siguiente manera:

Capacitación : Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

Es entonces, que la capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, siendo numerosas las razones para brindar capacitación. El mundo sufre una sed inagotable de conocimientos, y con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuaran experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenecen.

La etapa final del proceso de capacitación y adiestramiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación considera dos aspectos importantes:

1. Determinar hasta que punto produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
2. Demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Otra parte importante que se mencionó durante el desarrollo de este capítulo fue la inducción, considerándose como una parte primordial dentro de las empresas y organizaciones ya que la meta de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo empiece. Cuando la inducción es eficaz, en nuevo empleado será de valioso provecho para la organización

Sin embargo existen elementos fundamentales de un programa de inducción, los cuales son:

Título del programa

Persona que elaboró el programa

Nombre de la persona que aprobó el programa

El objetivo que se persigue

Tipo de sesión que se llevará a cabo, ya sea a través de una conferencia o mesa redonda.

El moderador, quien es la persona encargada de llevar a cabo la sesión.

Características del local.

Material necesario a utilizar en cada sesión.

Manual de bienvenida: La magnitud y la formalidad de la inducción están determinadas por el tipo de organizaciones de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc. Todo esto deberá estar contenido en el manual de bienvenida, entregado a cada nuevo trabajador.

Contenido del manual de bienvenida:

- Historia de la organización
- Sus objetivos
- Horarios y días de pago
- Artículos que produce y servicios que presta
- Estructura de la organización
- Políticas del personal
- Prestaciones
- Ubicación de servicios
- Reglamento interior de trabajo
- Pequeño plano de las instalaciones
- Información general que pueda representar interés para el trabajador.

Reglamento interior de trabajo: Es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para el departamento de administración de recursos humanos, puesto que tiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

Contenido del reglamento interior de trabajo:

1. Horas de entrada y salida
2. Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada
3. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.
4. Días y lugares de pago.

5. Normas para el uso de asientos.
6. Normas para prevenir riesgos de trabajo.
7. Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
8. Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
9. Permisos y licencias
10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos.

En este sentido, cualquier programa de inducción o capacitación que se aplique o se lleve a cabo dentro de las organizaciones se realizara, aplicara y evaluara por personal competente y capacitado para dichas actividades, sin olvidar de la disposición con la que cuenta el empleado.

CAPITULO VI

LA EVALUACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6.1 ¿Qué es el desarrollo organizacional?

Es necesario mencionar que el desarrollo organizacional (DO) a largo plazo de recursos humanos –diferente a la capacitación para un puesto específico- va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

El desarrollo organizacional (DO) no es un concepto único fácilmente definido. Más bien, es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado (Robbins, 1994).

Arias y Heredia (1999) nos describen como concepto de desarrollo organizacional los siguientes puntos:

- El desarrollo organizacional es una teoría organizacional, es decir, un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones que intentan definir en qué consiste una organización, cómo está constituida, cuáles son los elementos que la componen y cómo se relacionan e integran entre ellos.

- El desarrollo organizacional es también un conjunto de estrategias de mejoramiento. Lo que se pretende en desarrollo organizacional es preparar a la organización para que independientemente busque la constante renovación con la asesoría de agentes de cambio,

externos quizá al inicio; sin embargo, la pretensión estriba en que posteriormente tomen este papel los propios ejecutivos y el personal de staff de la organización.

- El desarrollo organizacional es también un sistema de diagnóstico de la organización. El desarrollo organizacional ha propuesto un conjunto de técnicas o instrumentos que permitan analizar la situación actual de la organización con objeto de detectar cómo y en qué aspectos es conveniente cambiar, para el logro de la optimización de sus funcionamientos.
- El desarrollo organizacional es también una filosofía de la organización; es decir, un conjunto de ideas y supuestos que implican ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del ser humano en la vida, partiendo de la interrelación existente entre los motivos del individuo y la organización social.

Es por tal razón que esencialmente entendemos el desarrollo organizacional como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. También, se podría, desde luego, considerar el desarrollo organizacional como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Es más: las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual se suceden transformaciones las más de las veces vertiginosas; así, dichos organismos deben, para sobrevivir adaptarse a esa metamorfosis que se experimentan de continuo. Para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que faciliten y sistematicen el devenir dinámico del cambio. Pero antes de continuar es

importante mencionar que el desarrollo organizacional es una técnica desarrollada en la década de 1961 a 1970 que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien la unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando se está frente al peligro de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la misma enajenación del sujeto (Arias, 1994).

Ahora bien, las necesidades de desarrollo organizacional que surgen pueden ser según Arias (1994) por lo siguiente:

- a) Fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo administrativo más competente con un comportamiento gerencias más humanista.
- b) Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o de un equipo de producción altamente tecnificado.
- c) Recuperar la condición de competencia en un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente, después de un cambio inesperado en sus condiciones, o del aumento de la diversidad de problemas.
- d) Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros, o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos unos maduros y otros jóvenes, o dentro de una oficina cuando existe una imagen distorsionada de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.

- e) Simples problemas de desorganización del trabajo, por ser este muy arduo, o muy especializado, y porque esté llevando a la enajenación total.

Benis, W. G. (1966) citado por Arias y Heredia (1999) expone las características básicas del desarrollo organizacional como sigue:

- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Cualquiera que sea la estrategia empleada, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructuras y técnicas de la organización.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente con la exigencia o demanda que la organización experimenta.
- Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental.
- Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente.
- Implica una relación cooperativa entre el agente del cambio y los componentes del sistema-cliente.
- Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-cliente.

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de estas normativas basadas en su filosofía.

En el contexto del alto desempeño, el propósito del desarrollo es el cabal florecimiento de todos los atributos humanos, y hay que contemplar que los seres humanos somos dinámicos y no terminamos nuestra formación durante toda la vida. No se trata de un asunto humanista únicamente; por el contrario, existen evidencias de que esa formación resulta importante no sólo para el individuo sino también para las empresas y organizaciones, por tanto, las empresas y organizaciones deben de buscar y canalizar recursos para continuar la tarea de la formación integral del individuo. En esta parte es importante aclarar que no se trata, indudablemente, de intentos por manipular a las personas, sino de planes para apoyar el florecimiento de las facultades humanas, así como de otros elementos importantes en la formación integral de las personas. Para ser más exitosos, los planes de desarrollo deberían de conjuntarse con la planeación estratégica de la empresa u organización, mediante los planes respectivos de planeación y gestión de la vida. Así pues, es necesario establecer planes para lograr este propósito. Desde luego, variará enormemente la configuración de esto, de acuerdo con el giro de la empresa y el tipo de personal dentro de la misma (Arias y Heredia, 1999).

6.2 Pasos para el desarrollo organizacional

Antes de empezar con los pasos para el desarrollo organizacional es importante aclarar que dependiendo de cada organización y de cada psicólogo que se encargue de dicho proceso dependerán los pasos y técnicas que se utilicen, pero lo que no se debe dejar de lado es que al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores, por tal razón Robbins (1994) dice que ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- Contenido deseado del programa
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- Preferencias y capacidad del capacitador
- Principios de aprendizaje a emplear

Al tener contemplados estos puntos podemos tomar la técnica que sea conveniente dependiendo de la organización y de las necesidades que se deben de atender.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Arias (1994) menciona entre estos desafíos los siguientes:

1. La obsolescencia de los conocimientos del personal:

El fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.

2. Los cambios sociales y técnicos:

Los cambios sociales y técnico también constituyen un desafío para el departamento de personal. Un cambio social importante, por ejemplo, es la situación de la mujer. Más mujeres que nunca antes reciben hoy educación universitaria, y más mujeres que nunca antes continúan trabajando después de casarse y los cambios técnicos constituyen un desafío permanente. Dada la continua generación de cambios, incluso en áreas muy alejadas de la alta tecnología, prácticamente todas las compañías modernas enfrentan desafíos de esta índole.

3. La tasa de rotación de los empleados.

La tendencia de los empleados a abandonar la organización -a favor de otras organizaciones, o por diferentes causas- significa un desafío especial para el desarrollo de recursos humanos. A causa de que estas separaciones no se pueden predecir en gran medida, las actividades de desarrollo del personal deben incluir la preparación de sustitutos adecuados. Irónicamente una organización con buenos programas de desarrollo de personal advierte que esta política tiene altas tasas de rotación, dado el alto grado de interés que muestran los reclutadores de otras organizaciones por el personal bien capacitado y orientado.

Robbins (1994) menciona que algunas técnicas o intervenciones del desarrollo organizacional para hacer el cambio son:

- *Entrenamiento en sensibilización.*

Grupos de entrenamiento que buscan cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada.

- *Retroalimentación de encuestas.*

Es el uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; se sigue una discusión y se sugieren remedios.

- *Consultoría del proceso.*

El consultor da a un cliente el conocimiento sobre lo que está pasando alrededor de este último, dentro de él y entre el cliente y la demás gente; identifica los procesos que necesitan mejorarse.

- *Integración de equipos.*

Es la alta integración entre los miembros de un equipo para incrementar la confianza y la apertura.

- *Desarrollo intergrupala.*

Son los esfuerzos del desarrollo organizacional para cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro.

Otros paso que sugiere Arias (1994) en el proceso de desarrollo organizacional, o aspectos que se pueden delinear y que considera los principales son los siguientes:

1. La existencia de una necesidad es determinada por la presencia de algún problema, por lo regular cuando nos percatamos de algún problema dentro de la organización podemos determinar que existe una necesidad y cuando surge por esta causa será más fácil determinar, puntualizar y definir que es lo que se tiene que hacer y así poder encontrarle una solución.

2. Los niveles de directivos o algún asesor (interno o externo), se percatan del problema y proceden a detectarlo, o a tratar de definirlo, para ello es necesario seguir una serie de técnicas que pueden variar desde la observación participante, hasta los cuestionarios o entrevistas. Generalmente es conveniente que esta determinación del problema la haga alguien que no esté involucrado en el mismo, a fin de lograr una mayor objetividad.

3. Una vez detectado el problema. Los niveles (gerenciales) de decisión, deben de estar plenamente conscientes del caso, y de la necesidad de tomar medidas correctivas. Se puede proceder entonces a la iniciación de un programa de resolución, pero el secreto esencial del desarrollo organizacional radica en este punto: tomas conciencia claramente de cuál es la situación, adoptar la actitud receptiva necesaria que, localizada en los niveles superiores de decisión, resuelve en alto grado todas las posibilidades subsiguientes de conflicto. Si los niveles de dirección no están dispuestos a analizar el problema, a admitir racionalmente cualquiera que sea la causa, y entonces enfrentarse a su resolución, nada resolverá los problemas.

4. Al existir el deseo de solución y la conciencia del problema se podrá trazar un plan para su resolución:

a) Generalmente hay un equipo de consultores externos a la organización, y otro de consultores internos que son miembros del personal, mismos que tienen interés, deseo y conocimientos suficientes para funcionar como consejeros; son personas mejor conocidas como agentes de cambio.

b) Las principales áreas de conocimiento, de utilidad para estas funciones, son las de las ciencias del comportamiento, ya que se tratará principalmente con seres humanos, pero desde luego también es indispensable el conocimiento general de las funciones realizadas de donde existe el problema.

c) La función del consultor interno es punto clave, pues este actúa como elemento móvil entre la apreciación exterior de los consultores y la situación problemática real interna, muchas veces cargada, de subjetividad y de incompreensión.

d) El consultor interno será el coordinador de las funciones así como el transmisor principal de información y de elementos de solución; pero su función no es de espionaje, sino de ayuda.

5. Una vez que existe la conciencia del problema, hay que hacer un diagnóstico objetivo que nos permita recomendar medidas correctivas exactas. El diagnóstico es en sí una imagen específica de entrevistas o cuestionarios, o simple observación. Este proceso de diagnóstico debe de involucrar a las personas directamente relacionadas con el problema, para que al ser partícipes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo a la decisión final y, por

tanto, esta sea aceptable. Una vez terminado el diagnóstico, deben de ser realizados el resumen y la apreciación final, todo esto realizado por el equipo de consultores.

6. El resultado del diagnóstico deberá ser presentado tanto a los directivos de la organización como a todas las demás personas directamente involucradas y que también contribuyeron con información.

Este punto es conocido como feedback, retroalimentación o retroinformación, y resulta esencial para la obtención de buenos resultados, sin ello no se puede pretender un verdadero cambio de actitudes, ni una solución duradera ni aceptada; de hecho, comunicar es una forma de motivar. La participación de todo un grupo en la resolución de un conflicto que afecta al mismo tiene efectos motivadores muy profundos.

7. Después del feedback, deben venir una serie de pasos tendientes a la solución práctica del problema; estos pueden ser:

- a) Diversos ejercicios de integración o dinámica de grupos; por ejemplo, role-playing.
- b) Formas de resolución de conflictos, por ejemplo: juntas de confrontación.
- c) Ejercicios de sensibilización.
- d) Ejercicios de toma de decisiones.
- e) Juegos de negocios.
- f) Diversos cursos de entrenamiento.

8. En cualquiera de estos ejercicios, encaminados a la resolución del problema, deben de participar todos los componentes del conflicto; dichas prácticas pueden ser manejadas por los consultores externos o internos, quienes al mismo tiempo proporcionan orientación y asesoría, no solo al grupo en cuestión,

sino a todos los demás elementos de la organización afectados por el conflicto que, como se vio anteriormente, en una organización compleja tiene repercusiones en toda la institución, y debe de ser en todo el sistema donde se lleve a cabo el cambio hacia situaciones más positivas, no solo en partes o departamentos aislados; esto es, el desarrollo organizacional es extensivo; no resuelve únicamente problemas específicos, sino que constituye un proceso que, una vez iniciado, se convierte en una filosofía de aplicación general.

9. Otro punto importante de un programa de desarrollo organizacional, es que este no debe de quedarse estático o ser esporádico; la continuidad constituye su característica más importante y, por tanto, deberán de haber sesiones de afianzamiento consecutivas, según el tipo de problemas de que se trate.

10. El aspecto de la evaluación es otro paso importante del cual se hablará en otro punto.

Partiendo de la base de introducir el cambio planeado en la organización con el apoyo de un consultor externo, el plan de acción en desarrollo organizacional según Arias y Heredia (1999) podría abarcar las siguientes actividades:

a) *Diagnóstico de necesidades de cambio:*

1. En el desempeño de las tareas y en la tecnología (análisis de resultados e informes de datos objetivos).
2. En la estructura orgánica del sistema social (análisis estructural).
3. En los procesos sociales de la organización (investigación de actitudes, motivación y observación del comportamiento humano).

b) *Selección de estrategias de cambio.* Dependiendo de las necesidades de cambio específicas de la organización en las diferentes áreas, se determinará el tipo de estrategias a seguir en cada una.

- c) *Evaluación del cambio.* (Esta parte se abordara en el punto de las evaluaciones en desarrollo organizacional)

Ahora bien, nos mencionan que la forma en que se llevan a cabo las actividades mencionadas sería la siguiente:

1. *Establecimiento de un modelo ideal de organización.* La organización diseña mediante los parámetros de la estructura, la tarea y la tecnología, así como de los procesos sociales, una forma ideal de funcionamiento, con base en el cual se iniciaran las fases subsecuentes.

2. *Inducción al cambio planeado.* En esta fase el agente de cambio establece relaciones de asesoría e investigación. Se definen roles y expectativas así como la identificación del sistema con su problemática, su misión, sus objetivos, sus motivaciones y determina las áreas de información.

3. *Fase de reunión de información y diagnóstico.* Después de haber recolectado la información suficiente para detectar áreas de problemas, se procesa dicha información y se determina la disponibilidad y el potencial para el cambio. Aquí es necesario establecer los objetivos del cambio y el grado de identificación del sistema con éstos.

4. *Planeación e implantación del cambio.* Una vez determinado lo anterior se procede a identificar los puntos de apoyo para la acción, se establecen prioridades y se determinan los tipos de intervención necesarios.

5. *Estabilización del cambio.* En esta fase lo que se busca es que la organización logre el máximo grado de autocompetencia posible. Aquí surge un cambio de relación del sistema con el agente externo de cambio, incluso puede llegarse al término de la misma.

“Las organizaciones deben planear los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados” (Arias, 1994 pág. 400).

6.3 Importancia y beneficios del desarrollo organizacional

El paradigma del desarrollo organizacional (DO) es importante ya que valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda. El agente de cambio podría ser directivo en el desarrollo organizacional; sin embargo, hay un fuerte énfasis en la colaboración. Conceptos como el poder, la autoridad, el control, el conflicto y la coerción se tienen relativamente en baja estima entre los agentes de cambio del desarrollo organizacional. Robbins (1994) identifica brevemente los valores en los que se basa la mayoría de los esfuerzos y beneficios del desarrollo organizacional:

1. Respeto por la gente. Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados. Deberían de ser tratados con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo. La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
3. Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas la autoridad y el control jerárquicos.
4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

5. Participación. Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

Arias y Heredia (1999) mencionan las metas que se pueden lograr mediante las técnicas y estrategias del desarrollo organizacional, así como los beneficios e importancia que ello implica:

- a) Desarrollar un sistema eficaz y capaz de renovarse así mismo y que pueda organizarse de diferentes formas, según los objetivos y tareas por cumplir. Dentro de este punto está implícito crear un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección de los equipos y los individuos, así como para la flexibilidad y adaptación ante constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización.

En la creación de un ambiente propicio para aceptar el cambio está también implícita la idea de crear la inquietud constante en los miembros de la organización para buscar nuevas formas de funcionamiento de la misma.

- b) Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante. Igualmente, que la organización cuenta con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retroinformación a fin de permitirle, por sí sola, detectar aquellos factores que facilitan el crecimiento, así como también los que lo impiden, para tomar las medidas convenientes.
- c) Desarrollar el proceso de planificación sistemática en todos los niveles. Aumentar el sentido de identificación con la misión y los objetivos de la organización en todas las áreas y en cada una de las personas: que las diferentes unidades conozcan cuáles son sus metas específicas y la forma

de cómo se entrelazan integralmente con las otras de la organización, con el objeto de que las personas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total.

- d) Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información. Evitar que las decisiones de altos niveles que afectan la ejecución en los bajos niveles guarden una distancia tal, que la información manejada esté totalmente distorsionada, contaminada u omitida, con la consiguiente racha de conflictos y problemas que afectan al funcionamiento eficiente de la organización.
- e) Crear condiciones en las cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio para que exista la suficiente confianza entre las personas y que fácilmente pueda haber expresión de sentimientos de la organización.
- f) Aumentar la conciencia de proceso y sus efectos en la realización de las tareas. Si la efectividad de la organización depende en gran parte de la forma en que se manejan los procesos sociales, es necesario proporcionar medios a las personas para que den y reciban retroinformación constante sobre la dinámica de los diferentes procesos de interrelación social.
- g) Buscar mayor cooperación y menos competición en y entre los equipos que constituyen la organización. Si todos los equipos constitutivos del sistema total son interdependientes , es necesario que funcionen con una relación de apoyo y ayuda en virtud de que las funciones de unos dependen de las funciones de otros y, por tanto, todos son responsables de la efectividad de la organización total.

- h) Lograr que los sistemas administrativos planifiquen y organicen su desempeño en función de la misión y las metas organizacionales y departamentales, en vez de utilizar controles.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que tienen sencillamente un puesto temporal.

Dentro del desarrollo organizacional Arias y Heredia (1999) menciona que hay muchas acciones que tiene como objetivo proporcionar la reflexión y la futura integración de conocimientos e ideas así como el fortalecimiento de algunas facultades humanas, de ahí que se obtengan grandes beneficios al aplicarse; dichas acciones son las siguientes:

Externas

Bajo este rubro se clasifican todas aquellas acciones efectuadas con la intención de incrementar el capital humano de la empresa u organización recurriendo a fuentes ajenas a la misma. Pueden citarse:

- Becas otorgadas al personal para diversos grado escolares
- Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas
- Visitas a otras empresas
- Pertenencia a sociedades
- Viajes de estudio
- Suscripción a revistas especializadas
- Conferencias
- Consulta en redes

Internas

Las empresas y organizaciones harán bien en planificar una serie de eventos de desarrollo, los cuales pueden catalogarse bajo dos grandes rubros:

Dirigidos. Aquí, el esfuerzo se concentra en el otorgamiento de recurso para la discusión y aportación de diversas posturas y técnicas relacionadas con el trabajo. Pueden citarse los talleres, cursos o seminarios.

- Asignación de proyecto. Un aspecto cuyo ejercicio puede contribuir enormemente al desarrollo de los involucrados, estriba en la asignación de proyectos. Después de detectada una problemática, se responsabiliza a una persona o a un equipo de la solución de la misma. Se trata de ejercitar el pensamiento innovador al respecto, así como la integración de diversos conocimientos y experiencias. Desde luego, la solución puede significar avances importantes para la empresa u organización en su competitividad. La utilización de esta modalidad está relacionada con la cultura de la empresa así como con el estilo de los dirigentes.
- Rotación de asignaciones. Aquí la pretensión es proporcionar experiencias en diversos trabajos dentro de la empresa, a fin de que las personas vayan enfrentándose a diversas problemáticas y las vayan dominando. De esta forma, las personas se hacen polivalentes. Pueden seguirse dos políticas:
 - a) Rotación dentro de un área. En este caso, las personas son cambiadas dentro de un mismo campo funcional.

- b) Rotación en diversas áreas. Aquí la pretensión es proporcionar conocimientos y experiencias más amplias. Generalmente se utiliza con personas cuyo potencial se considera elevado, como preparación para trabajos directivos en donde se requiere tener perspectivas extensas de la empresa.

Generales. Se trata de proporcionar oportunidades de ejercitación de los talentos humanos, así como de la adquisición de conocimientos y experiencias cuya utilidad no está ligada de una manera directa e inmediata con el trabajo.

Pueden citarse:

- Cursos
- Seminarios o talleres de integración familiar
- Higiene en el hogar, etc.

Aquí es necesario emprender acciones que no puedan ser consideradas como un intento de invadir la vida personal.

Se puede hacer mención de innumerables beneficios y de la importancia que implica el desarrollo organizacional pero también hay que tener en cuenta que el desarrollo organizacional no solucionará todos los problemas que se presentan dentro de la organización, sin embargo una parte que nunca se debe de olvidar es la evaluación, aún cuando se considere un tanto difícil realizarla, de este tema se hablará a continuación.

6.4 La evaluación en el desarrollo organizacional

Al momento de realizar o de llevar a cabo la evaluación en desarrollo organizacional es importante considerar las razones principales que Arias (1994) nos da, y las cuales pueden impedir su efectividad o se pueden obtener unos buenos resultados en el proceso de la evaluación:

Es importante saber que después de la acción llega la etapa de control, que se ha reducido a verificar si se lograron o no las misiones marcadas, es decir, si se resolvió el problema detectado, nos referimos a la evaluación. Entonces es importante saber de que sí se lograron los objetivos, ¿se debió a las actividades desplegadas y los recursos empleados? O bien, ¿se lograron los objetivos a pesar de esas actividades y recursos, o en forma independiente de ellos? Esta etapa de evaluación debe darse, en la realidad, después de las acciones; pero se planea con anterioridad, como ya quedo asentado antes. Es la etapa de la evaluación completa del desarrollo organizacional, es la hora de la verdad, ya que se requiere de mucha valentía para emprender los esfuerzos necesarios para llevar a cabo la evaluación integral pues pudiese resultar que el desarrollo organizacional no aportara a la empresa u organización lo que se esperaba, o no saber nunca si funciona o no, ya que el desarrollo organizacional alcanza dimensiones tan grandes que van más allá del puesto que desempeñan, ya que al recibir un programa de desarrollo organizacional no solo se está haciendo grande a la persona en su puesto que desempeña dentro de una organización, sino que se le está haciendo crecer en todos los aspectos de su vida.

Al igual que en capacitación, Robbins (1994) menciona que la evaluación en desarrollo organizacional es con el fin de verificar el éxito de un programa, los encargados de realizar tal proceso deben de insistir en la evaluación sistemática de su actividad y sugiere que la evaluación en un proceso de desarrollo organizacional debe de seguir los siguientes pasos:

1. Establecimiento de las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación.

2. Administración de un examen o cuestionario a los participantes anterior al proceso de desarrollo organizacional para determinar el nivel de los conocimientos con el cual inician.
3. Aplicación de un examen posterior a los participantes que prueba los resultados y logros obtenidos del programa y objetivos.
4. Dar seguimiento para poder transferir o promover a nuevos puestos, pero antes se puede ir evaluando con una mejora en el desempeño del puesto actual, esto es necesario que se lleve a cabo ya que una de sus finalidades es la de determinar el grado de retención del aprendizaje.

La evaluación es un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene que valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficiencia en la técnica empleada, la práctica profesional del consultor o instructor, la calidad de los planes y objetivos en el desarrollo organizacional, lo adquirido por los empleados y todo lo relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Algunos factores para evaluar las áreas en las cuales se ve la mejora cuando se ha llevado a cabo un proyecto de desarrollo organizacional al trabajador resultan muy parecidas a las áreas que se evalúan cuando se lleva a cabo una capacitación, dichas áreas son las siguientes:

- Volumen promedio de producción. Puede resultar útil para la empresa normal un promedio de trabajo, considerándolo ideal con relación a sus necesidades y como base de trabajo para el obrero. Es válido suponer que aquellos que han seguido un adiestramiento deberán llegar al promedio señalado o rebasarlo con mayor facilidad que los no capacitados.

- Tiempo. Aunque el factor tiempo está proporcional e íntimamente relacionado con el volumen de producción, es posible analizarlo aisladamente cuando se ha capacitado con nuevos métodos que tienden a reducir el que se emplea en la elaboración de un producto.

- Seguridad. Uno de los renglones en los que es evidente el cambio de conducta, suele ser el relativo a la disminución de accidentes, lo cual puede ser consecuencia de discusión, durante la instrucción, de las causas que motivan los accidentes.

- Actitudes. Diversos tipos de actitudes o comportamientos tienden a modificarse en el ámbito industrial debido a una mejor adaptación al trabajo por vía de la capacitación. los puntos a evaluar en esta parte serian los siguientes:
 - la puntualidad
 - la asistencia
 - la permanencia en el puesto
 - el mejoramiento entre las relaciones interpersonales, etc.

A manera de resumen se puede recordar que entendemos el desarrollo organizacional como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre si y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. También, se podría, desde luego, considerar el desarrollo organizacional como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad, por tal motivo a continuación se mencionaran brevemente los valores del desarrollo organizacional:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como "elementos de la producción.

- Brindar oportunidades para la autorrealización de las personas.
- Aumentar la eficiencia de las organizaciones.
- Crear un medio ambiente estimulante que le presente retos a las personas.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización a que influyan en la forma en que ésta se desempeña.
- Tratar a cada ser humano como un individuo diferente, único en constante proceso de crecimiento.
- Crear un clima de trabajo basado en la honestidad y confianza.
- Fomentar la expresión de sentimientos como componentes de la vida organizacional y ser capaces de tratar a las personas como " Razón " y como " Sentimiento ".
- Fomentar la autoridad del conocimiento más que el uso arbitrario de la jerarquía.
- Valorar la colaboración entre las personas, más que la competencia entre la gente.
- Atender tanto al logro de tareas como a los procesos humanos que se viven para completar esas tareas.
- Considerar al hombre como esencialmente bueno, con gran capacidad de ser y trascender.
- Creemos en el valor de la participación real de la gente como una forma de autorrealización y compromiso con la sociedad.
- Lograr que los Mexicanos, aprendamos a conocernos a nosotros mismos y a nuestro País, aceptar nuestras raíces y valorarnos como somos...
- Promover que las personas nos responsabilicemos más por lo que sucede, en lugar de transferirla a otros.
- Promover que las personas hagan un trabajo bien hecho cada vez mejor, en vez de al "**ahí se va**", que no vean el trabajo como un castigo, sino como una oportunidad...

- Tomar riesgos, afrontar las consecuencias de lo que hacemos mal, pero hacerlo ya, sin transas para seguir hipotecando nuestro futuro, nuestra empresa, nuestro país, nuestra libertad.

No hay que olvidar que el desarrollo organizacional siempre busca desenvolver las cualidades que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible, pero es importante aclarar que dependiendo de cada organización y de cada psicólogo que se encargue de dicho proceso dependerán los pasos y técnicas que se utilicen, pero lo que no se debe dejar de lado es que al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que tienen sencillamente un puesto temporal.

También es importante mencionar la evaluación del cambio ya que es lo que determina si el desarrollo organizacional fue relevante o no, para llevar a cabo esta evaluación la organización y sus miembros necesitan también establecer los estándares con los cuales se detectarán los cambios logrados en función de las expectativas desarrolladas al inicio de la implantación del programa de desarrollo organizacional.

Por último, la evaluación es un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene que valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficiencia en la técnica empleada, la práctica profesional del consultor o instructor, la calidad de los planes y objetivos en el desarrollo

organizacional, lo adquirido por los empleados y todo lo relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje, de esta manera se podrá determinar la eficiencia o deficiencia del programa y de todo lo que esto implica.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta tesis se revisaron las herramientas, técnicas, pasos y métodos que se utilizan para llevar a cabo una evaluación en cualquiera de las tres áreas administrativas de la psicología organizacional, las cuales son: reclutamiento y selección de personal, capacitación e inducción y desarrollo organizacional, así como el papel del psicólogo dentro de las organizaciones. Las conclusiones a las que se llegan son las siguientes:

Es importante saber que muchas habilidades como son la inteligencia, la motivación etc., no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal y una evaluación donde se empleen métodos ideados por psicólogos (Arias, 1994); en este sentido, es importante mencionar que dicha evaluación y selección sea realizada también por psicólogos u otro profesionalista que tenga la preparación adecuada para hacerlo, y no sólo en la selección de personal se sugiere que sea así, ya que en capacitación, inducción y desarrollo organizacional hay diversas habilidades que se ponen o se pueden poner de manifiesto y que por lo tanto deben de ser detectadas para sacarles el mayor provecho.

También se puede concluir que aún existen problemas con respecto a la validez y confiabilidad de los instrumentos, técnicas y métodos que se utilizan en las tres áreas administrativas, sin embargo, esto se hace más notorio en reclutamiento y selección de personal, ya que en esta parte es donde se aplican frecuentemente pruebas psicométricas y se realizan evaluaciones con base en la información que se va obteniendo a lo largo de todo el proceso, por lo tanto, los resultados que se obtengan dependerán en gran medida de la formación y la ética profesional que tenga la persona que los aplique y evalúe, en este sentido es imprescindible el papel que juega el psicólogo dentro de una organización, ya que es necesario que se conozcan a fondo todos y cada uno de los pasos que se llevan a cabo para poder aplicarlos en el momento adecuado, también es

recomendable apoyarse en otros instrumentos ya que siempre es necesario corroborar la información que se nos arroja con la finalidad de que sea más verídica y confiable la evaluación que se realice. Es importante que se tenga un buen conocimiento no sólo de la aplicación y limitantes que tiene la evaluación en las tres áreas administrativas que se utiliza, sino también tener conocimiento de la manera adecuada de elaborar los reportes finales, así como la integración de todos los datos obtenidos en el proceso de reclutamiento y selección de personal en capacitación e inducción y en desarrollo organizacional, de tal manera que resulta de suma importancia un buen asesoramiento y entrenamiento de forma general y particular con la finalidad de hacer un excelente uso de los diferentes procesos que hay para evaluar y así poder obtener mejores resultados.

Ahora bien, con respecto al reclutamiento y selección de personal podemos decir que tanto la entrevista, como las pruebas psicológicas, son instrumentos y herramientas muy valiosas para el psicólogo, ya que si se aplican y evalúan de una manera adecuada y se combinan, nos proporcionan elementos importantes e indispensables para un buen cubrimiento del puesto, pudiendo adaptar de la mejor manera el factor humano a la organización, algo que sí es necesario recordar es que dichas herramientas en la selección no se pueden aplicar como único recurso, ya que se corre el riesgo de colocar en el puesto a la persona equivocada, por tal motivo en el reclutamiento y selección de personal es necesario que se combinen al menos tres de las técnicas pasos o métodos que se han mencionado dentro del capítulo 4 ya que de esta manera se podrá realizar una evaluación más completa, y por lo tanto obtener información más confiable al momento de realizar dicha evaluación.

Específicamente en reclutamiento y selección de personal es importante mencionar que las pruebas psicológicas son útiles pero tiene un alcance limitado, por lo tanto la administración de las pruebas es conveniente en las organizaciones, pero se debe de tener especial cuidado de que cuando se apliquen sean las apropiadas para que nos arrojen los datos que nos interesa

saber. Sin embargo, la gran ventaja de las pruebas es que pueden mejorar el proceso de la selección siempre y cuando se combinen con otras herramientas como la entrevista, las referencias, la solicitud de empleo, el examen medico entre otras.

En el momento que realizamos la selección de los candidatos sabemos que se esperan resultados dentro de la organización, ya que se integrará una nueva persona al ambiente laboral, pero si el reclutamiento y selección de personal se llevo a cabo con las herramientas necesarias y se utilizó el método y las técnicas adecuadas los resultados que se esperan en la organización son favorables, esto significa que disminuirán los costos de entrenamiento así como la tasa de rotación entre muchas otras cosas, todo esto se llega a lograr gracias a las evaluaciones que se pueden realizar en las organizaciones, y a todas las herramientas con las que contamos al momento de realizar dicha evaluación.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no siempre una buena selección de personal nos garantizará que la persona que se integró a la organización tenga una fácil adaptación a su nuevo ambiente de trabajo, es por eso que se hace indispensable un buen programa de inducción.

Con respecto a lo que se menciona en el capítulo 5 se puede ver que un buen programa de inducción acarrea muchos beneficios y grandes posibilidades que la persona se integre y se identifique rápidamente con la organización, con sus compañeros y con su ambiente laboral en general, ya que de esto dependerá un buen desenvolvimiento del nuevo empleado tanto laboral como personalmente. Si se emplea un adecuado programa de inducción cuando ingresa el trabajador podemos decir que ya tenemos ganada una parte muy importante del trabajador, ya que se le considera como parte de la empresa y se le incorpora de un manera formal y agradable, esta parte es la que el nuevo trabajador tomara más en cuenta durante gran tiempo porque se esta considerando la parte humana, ya que es una

persona en su totalidad la que se integra, y no una maquina que se conecta y se pone a trabajar sin ningún problema.

La ventaja que hay en los psicólogos al aplicar un programa de inducción es que se tiene una formación profesional y por lo tanto se puede considerar a cada uno de los nuevos integrantes de la organización como una persona en su totalidad, pero no hay que olvidarnos de la evaluación en esta área administrativa, en un principio puede parecer que no existe dicha evaluación en esta parte, sin embargo, las evaluaciones se realizan en las tres áreas administrativas de la psicología organizacional, es por esto que cada día se toma más en cuenta el trabajo del psicólogo dentro de una organización.

También hay que tener en cuenta que México ha pasado por grandes cambios y uno de ellos es a partir de la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual tiene como objetivo comercializar a nivel internacional y mejorando procesos de producción buscando obtener calidad total en el producto terminado, o tener un mejor servicio, lo cual obliga a ser más competitivos a los trabajadores como a la organización en su totalidad.

En este sentido podemos decir que no basta que la persona que esté dentro de la organización tenga la experiencia necesaria en el puestos o que tenga muchos años realizando su misma función, es importante hacer notar que siempre será necesario implementar un programa de capacitación dentro de la organización ya que la tecnología va creando esta necesidad.

Algo que se considera importante al revisar el capítulo 5 de la tesis, en el cual se habla de la capacitación, es la evaluación antes de empezar la capacitación y después de concluída, ya que si no se realiza al principio tal evaluación no se podrá desarrollar un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la organización y no se sabrá la situación real en la que se encontraban los individuos antes de poner en marcha los programas, así también

la evaluación que se realice ya concluida la capacitación y el seguimiento que se le de a dicho programa será un indicador de los resultados que se obtienen, sin embargo para realizar un buen trabajo como psicólogos en la capacitación, es necesario tomar en cuenta los intereses, inquietudes, actitudes y disponibilidad que tiene la gente hacia un mejor desenvolvimiento en su trabajo.

Al tomar en cuenta todos estos aspectos y evaluarlos se puede realizar una mejor capacitación y por consiguiente obtener buenos resultados tanto para el individuo como para la organización.

En general, se puede decir que los beneficios al realizar un buen programa de capacitación pueden ser los siguientes:

- calidad y cantidad de producción
- tiempos de producción
- disminución de desperdicios
- disminución por gastos, por deterioro de herramienta y equipo
- disminución de costos de producción
- disminución de accidentes de trabajo
- disminución de inasistencias e impuntualidad
- mejoramiento del ambiente de trabajo.

Lo que se acaba de mencionar se puede llegar a alcanzar si se realiza una correcta evaluación antes de empezar con un programa de capacitación y tomando en cuenta las necesidades de la organización.

Otra parte que se deja al descubierto y que podemos llevar a cabo dentro de la organización es el desarrollo organizacional, el cual es importante ya que valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración así como el espíritu de búsqueda.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que tienen sencillamente un puesto temporal.

No hay que olvidarnos que la evaluación en desarrollo organizacional es un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene que valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficiencia en la técnica empleada, la práctica profesional del consultor o instructor, la calidad de los planes y objetivos en el desarrollo organizacional, lo adquirido por los empleados y todo lo relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario hacer énfasis que el papel del psicólogo para llevar a cabo las evaluaciones en psicología organizacional, ha adquirido mucha fuerza en los últimos tiempos, ya que por medio de dichas evaluaciones puede reclutar y seleccionar al personal que considere viable para cubrir las vacantes que se generen dentro de una organización así como de impartir los programas de inducción, capacitación y desarrollo organizacional, pero no sólo de impartirlos y evaluarlos, sino también de crearlos, esto sin contar con la capacidad que tiene para realizar otras actividades que se manejan dentro de la organización como es la elaboración de expedientes, manejo de nomina, altas y bajas del IMSS, contratación, higiene y seguridad industrial, ergonomía, prestaciones, supervisión del personal, liderazgo, administración de sueldos y salarios, investigación socioeconómica, manejo de ley federal del trabajo, entre muchas otras que van en función de las propias necesidades de la organización.

A pesar de las tantas actividades que se le asignan al psicólogo en las organizaciones y de su aceptación en ellas, frecuentemente sólo le es concedida la capacidad de evaluar a los aspirantes y candidatos a laborar en las empresas, y por consecuencia el campo de acción se ve reducido al área de reclutamiento y selección de personal, pero cabe aclarar que cada día son menos las organizaciones que encasillan de esta manera el trabajo del psicólogo, se puede decir sin lugar a duda que se seguirá ganando más terreno en la psicología organizacional si el psicólogo busca también una formación extracurricular y se capacita constantemente con base en lo que demanda el mercado laboral.

Durante el desarrollo de este trabajo nos pudimos dar cuenta de las diversas funciones que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones y podemos concluir que si bien, la preparación académica que recibimos en la FES Iztacala no es suficiente para el desenvolvimiento del psicólogo en el campo de la psicología organizacional, si podemos tomar en cuenta que muchas de estas actividades no corresponden al trabajo que se realiza como psicólogos, sino que son actividades que realiza el administrador de empresas, el contador público, el trabajador social etc., es entonces cuando podemos decir que la preparación académica del psicólogo en la FES Iztacala no significa que sea insuficiente, sino que se tendría que complementar con la preparación extracurricular que cada quien debe de tomar y hacer conciencia de ello, ya que siempre hay que tratar que exista una relación entre curriculum y realidad social.

Tenemos claro que aún hay grandes variables que interfieren al momento de realizar las evaluaciones en psicología organizacional, tales variables existen tanto de parte de la persona que lleva a cabo la evaluación como de la persona que está siendo evaluada, y llegan a influir de manera decisiva en cualquier área administrativa que se este evaluando, sin embargo se podrá realizar adecuadamente si la persona encargada de la evaluación es objetiva y no permite que interfieran sus valores o prejuicios dentro de dicha evaluación, otra cosa que influye en la evaluación, es la utilización de las herramientas y técnicas no

adecuadas en determinados contextos y determinadas áreas y por consecuencia no cubren con lo que la organización esta pidiendo en su momento.

Por último no hay que olvidar que de nosotros depende que cada día se gane más el campo de trabajo y que se acepten más psicólogos dentro de las organizaciones, que no se vea como un trabajo poco funcional , sino que al contrario, que las organizaciones nos vean como una necesidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ♣ Anstey, E. (1976) Los tests psicológicos. España: Ed. Morova
- ♣ Argyris, C. (1979) El individuo dentro de la organización. Barcelona: Ed. Herder.
- ♣ Arias, F. (1994) Administración de recursos humanos. Galicia: Ed. Trillas.
- ♣ Arias, F. y Heredia, V. (1999) Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño. México: Ed. Trillas.
- ♣ Ayuso, R. y Rosales, L. (1997) Elaboración de un manual de inducción para la industria química. Reporte de trabajo profesional UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Baca, A. (1998) La capacitación en relaciones humanas en las empresas: basada en el análisis experimental de la conducta. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Bañuelos, K. y Vera, V. (2001) Un análisis sobre la utilización de pruebas psicológicas en la selección de personal en la psicología organizacional. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Beboyes, C. (1990) Evaluación del personal: Los métodos a elegir. España: Ed. Díaz de Santos
- ♣ Blanco, C. (1988) Técnicas modernas de selección. Cómo seleccionar a nuestro personal. México: Ed. Limusa.
- ♣ Blum, I. y Naylor, J. (1985) Psicología industrial. México: Ed. Trillas

- ♣ Cadwell, H. (1991) Inducción del nuevo empleado. México: Ed. Trillas.
- ♣ Camarena, P. y Granados, R. (1997) La función del psicólogo dentro del campo de la capacitación para mejorar la calidad del trabajo. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Caparros, A. (1990) Historia de la psicología. Barcelona-España: Ed. CEAC.
- ♣ Castillo, M. (1994) El papel del psicólogo en la elaboración de un manual de análisis de puestos aplicado a una empresa privada. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Castro, H. y Paredes, M. (1990) Capacitación. Diseño tecnológico de cursos. México: Ed. Limusa.
- ♣ Chiavenato, I. (1993) Introducción a la teoría general de la administración. México: Ed. Mc. Graw Hill.
- ♣ Chruden, H. (1980) Administración del personal. México: Ed. Continental.
- ♣ Davidoff, L. (1994) Introducción a la psicología. México: Ed. Mc Graw-Hill.
- ♣ Dunnette, M. y Kirchner, W. (1990) Psicología industrial. México: Ed. Trillas.
- ♣ Fernández, R. (1983) Evaluación conductual: metodología y aplicaciones. Madrid: Ed. Pirámide.
- ♣ Fingermann (1992) Relaciones humanas. México: Ed. El ateneo.
- ♣ Flavell, J. (1985) El desarrollo cognitivo. Madrid: Ed. Prentice-Hall.

- ♣ Flippo, E. (1978) Principios de administración de personal. México: Ed. Mc Graw-Hill.
- ♣ French W. L. (1991) Administración de personal. México: Ed. Limusa.
- ♣ Garaigordobil, M. (1998) Evaluación psicológica. Bases teóricas – metodológicas. Situación actual y directrices de l futuro. Salamanca: Ed. Amarú ediciones.
- ♣ Gilmer, H. (1975) Psicología Industrial. México: Ed. Mc Graw Hill.
- ♣ Goldfried, M. (1996) De la terapia cognitivo-conductual a la psicoterapia de integración. México: Ed. Biblioteca de psicología.
- ♣ Grados, A. (1993) La entrevista en las organizaciones. México: Ed. Manual moderno.
- ♣ Grados, H. (1988) Inducción, reclutamiento y selección. México: Ed. Trillas
- ♣ Haller, B. (1974) Psicología general. México: Ed. Harla.
- ♣ Keller, F. (1995) La definición de psicología. México: Ed. Trillas.
- ♣ Korman A. K. (1978) Psicología de la industria y de las organizaciones. España: Ed. Ediciones Marova.
- ♣ Kossen, S. (1995) Recursos humanos en las organizaciones. México: Ed. Harla.

- ♣ Loom, M.I. (1988) El campo laboral del psicólogo desde la perspectiva de la psicología del trabajo. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Loran, J. (2001) Métodos y técnicas utilizadas en la selección de personal: un análisis crítico. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Lozano, N. y Peña, S. (2000) Análisis de las tesis de titulación a nivel licenciatura de psicología organizacional en la ENEP Iztacala. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Maler, R. (1955) Psicología industrial. México: Ed. Riaf.
- ♣ Martínez, M. y Moreno, P. (1999) La participación del psicólogo conductual en la elaboración de perfiles de puestos en las organizaciones industriales. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Molina, J. (1978) La psicología Cognitivo – Conductual. Una revisión teórica. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Mueller, F. (1993) Historia de la psicología de la antigüedad a nuestros días. México: Ed. Fondo de cultura económica.
- ♣ Phares, E. (1996) Psicología clínica: conceptos, métodos y prácticas. México: Ed. Manual moderno
- ♣ Reuchlin, M. (1957) Historia de la psicología. México: Ed. Paidós
- ♣ Reza, T. (1993) Principales problemas e la capacitación en México. En: Laboral No. 12. México.

- ♣ Robbins, P. y Coulter, M. (1996) Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- ♣ Robbins, S. (1994) Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.
- ♣ Rodríguez, E. (1991) Administración de la capacitación. México: Ed. Mc Graw Hill.
- ♣ Sahakian, W. (1982) Historia de la psicología. México: Ed. Trillas.
- ♣ Santana, M. y Velázquez, M. (2000) La importancia de la capacitación en el nuevo milenio para el desarrollo de las empresas mexicanas. Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala. México.
- ♣ Scheim, E. (1980) Psicología de la organización. Madrid: Ed. Prentice-Hall.
- ♣ Schultz D. (1985) Psicología industrial. México: Ed. Mc Graw Hill.
- ♣ Schultz D. & Schultz S. (1990) Psychology and industry today. "An introduction to industrial and organizational Psychology". New York. E.U. Mc. Millan Publishing Company.
- ♣ Siliceo, A. (1986) Capacitación y desarrollo de personal. México: Ed. Limusa.
- ♣ Silva, F. (1993) Evaluación conductual y criterios psicométricos. Madrid: Ed. Pirámide.
- ♣ Tyson, S. y York, A. (1989) Administración de personal. México: Ed. Trillas

- ♣ Vargas, J. A. y Velazco, M. V. (2000) Psicología organizacional: Consideraciones generales. UNAM, ENEP Iztacala. México.

- ♣ Werther W. B. y Davis K. (1986) Dirección de personal y recursos humanos. México: Ed. Mc Graw Hill.

- ♣ Wexley, K. Yoki, G. (1990) Conducta organizacional y del personal. México: Ed. Mc Graw-Hill.