



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL VERSUS
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS. EN LA
ORGANIZACIÓN**

T E S I S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGIA**

PRESENTA

JESSICA RUBIO REALI

ASESORES:

LIC. EDY AVILA RAMOS

LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA EDO. DE MÉXICO

2005



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.

HIJO:

GRACIAS POR SEGUIR PRESENTE EN MI VIDA, PORQUE TU RECUERDO ME MOTIVO DIA A DIA PARA LOGRAR MI OBJETIVO, POR ENSEÑARME EL VALOR DE LA VERDADERA AMISTAD. GRACIAS POR ENSEÑARME A SER FUERTE EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES, POR ENSEÑARME QUE AUNQUE TODO SE DERRUMBE DEBO PERMANECER DE PIE.

FUISTE EJEMPLO DE ENTEREZA, FORTALEZA Y MI MAYOR MOTIVACION.

HOY POR FIN CUMPLI LA PROMESA QUE TE HICE. GRACIAS POR SER EL ANGEL QUE GUIA MI CAMINO. TE AMO.

A MIS PADRES:

OBJETIVO CUMPLIDO. ESTE LOGRO ES DE USTEDES, SIN SU APOYO HUBIERA SIDO IMPOSIBLE. GRACIAS POR DARME LA VIDA, POR TODA SU AYUDA A LO LARGO DE ESTE CAMINO, POR ESTAR CONMIGO SIEMPRE. GRACIAS POR ACOMPAÑARME Y AYUDARME EN ESAS NOCHES INTERMINABLES, POR DARME TODO, POR ENSEÑARME QUE AUNQUE TODO SALGA MAL SIEMPRE HABRA UN MOTIVO PARA SEGUIR ADELANTE, GRACIAS POR DARME UNA FAMILIA Y UN MOTIVO PARA DESPERTAR TODOS LOS DIAS: USTEDES. LOS AMO.

A HÉCTOR:

TU ME HAS DADO FUERZA Y ESPERANZA PARA SEGUIR CUANDO PIENSO QUE TODO ESTA PERDIDO,
FE CUANDO NO CREO EN NADA NI NADIE,
ALIENTO CUANDO DESESPERO,
OPCIONES CUANDO ATRAPADA ME SIENTO,
COMPAÑÍA CUANDO ESTOY SOLA,
COMPRESION CUANDO ESTOY CONFUNDIDA,
ALEGRIA CUANDO ESTOY TRISTE,
RETOS PARA QUE CAMBIE,
APOYO CUANDO ALGO INTENTO,
ACEPTACION CUANDO FALLO,
AMOR PARA SER FELIZ EL RESTO DE MI VIDA.

AMOR, GRACIAS POR APARECER EN MI VIDA, POR TU APOYO Y MOTIVACION; POR TUS IDEAS, TUS CONSEJOS Y POR TU AYUDA Y APORTACIONES EN ESTE TRABAJO. ERES EL MOTOR QUE MUEVE MI MUNDO. TE AMO.

A MIS HERMANOS:

POR SER UNA PIEZA IMPORTANTE Y FUNDAMENTAL EN MI VIDA, POR ENSEÑARME A COMPARTIR Y CONVIVIR. PEPITO, GRACIAS POR ESE SUSPIRO DE VIDA QUE LE DISTE A NUESTRAS VIDAS.

**A MIS TIOS
HARI Y MARTIN:**

POR SER PARTE DE MI FAMILIA, POR TODO SU APOYO EN MI VIDA Y A LO LARGO DE MI FORMACION ACADEMICA, POR COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS. POR SU COMPRENSION, CONFIANZA Y AMISTAD. POR ESTAR PRESENTES EN LOS BUENOS Y MALOS MOMENTOS DE NUESTRAS VIDAS. GRACIAS.

A SAUL:

POR LA GRAN LECCION DE VIDA QUE ME DISTE, POR APARECER EN EL MOMENTO MAS DIFICIL DE MI CARRERA Y ENSEÑARME A VALORAR MI VIDA. GRACIAS POR ENSEÑARME QUE LA FELICIDAD NO SE ENCUENTRA EN LO MATERIAL. POR DEMOSTRARME QUE UN GESTO ES MAS FUERTE QUE UNA PALABRA. GRACIAS CONEJITO.

A MIS ASESORES:

EDY, CESAR Y VAQUERO:

GRACIAS POR COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS CONMIGO, POR SU GRAN AYUDA, TIEMPO Y PACIENCIA EN LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO. GRACIAS POR BRINDARME SU GRAN AMISTAD.

AL GRUPO 9:

POR EL PLACER DE CONOCERLOS Y POR LOS 4 AÑOS MAS DIVERTIDOS Y EMOCIONANTES DE MI FORMACION ACADEMICA.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU ENTORNO

1.1.Historia de la Psicología Industrial	8
1.2.Definición de Psicología en la industria	17
1.3.Concepto de Psicología Industrial	21
1.4.Concepto de Psicología Organizacional	22
1.5.Características del psicólogo industrial	25
1.6.Características del psicólogo organizacional	27
1.6.1.El psicólogo organizacional y la productividad	29

CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SU ENTORNO

2.1.Historia de la Administración de Empresas	34
2.2.Definición de Administración	41
2.2.1. Planeación	43
2.2.2. Organización	44
2.2.3. Dirección	45
2.2.4. Control	46
2.3 Características del administrador de empresas	48
2.3.1 El administrador y la productividad en el área de recursos humanos	50

CAPITULO 3. FUNCIONES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL, DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y SUS DIFERENCIAS

3.1.El papel del psicólogo en la Industria	55
3.1.1.Reclutamiento y selección de personal	60
3.1.2.Evaluación	75
3.1.3.Capacitación	77
3.1.4.Higiene y seguridad	80
3.2.El papel del administrador en la Industria	81
3.2.1. Reclutamiento y selección de personal	82
3.2.2. Sueldos y salarios	90
3.2.3. Rotación de personal	92
3.2.4. Prestaciones y servicios	94
3.3. Contraste de las habilidades del psicólogo organizacional y del administrador de empresas	96

DISCUSION 102

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 106

RESUMEN

El propósito de este trabajo es identificar las características profesionales del psicólogo organizacional y del administrador de empresas; y así determinar cuáles favorecerían la productividad de una organización. Debido a que el psicólogo se ha visto envuelto en una etapa de constante cambio al igual que el país, es necesario resaltar el papel del psicólogo y sus funciones, para así poder identificar su importancia en un ambiente organizacional. También es importante diferenciar su función de la del administrador de empresas ya que constantemente realizan un trabajo similar y en ocasiones éste último reemplaza al psicólogo. Para esto se hizo una revisión bibliográfica de la historia de la Psicología y la Administración, las funciones de cada profesionista para finalmente realizar un contraste de las habilidades de cada uno. Con base a la revisión bibliográfica realizada se encontró que en el ámbito organizacional el más adecuado para realizar el trabajo sería el psicólogo porque es el profesionista mejor preparada para ello y así se podría lograr el bienestar y productividad de la organización.

INTRODUCCIÓN

En ésta época de profundos cambios, tanto económicos como políticos y sociales, es necesario que las organizaciones los aprovechen al máximo, así como también los avances con respecto a la productividad ya que la base de su éxito depende de una aplicación adecuada de estos avances. En este aspecto, el psicólogo organizacional es un profesionalista preparado, que puede contribuir con este cambio.

En 1903 el psicólogo W. L. Bryan, expuso que los psicólogos deberían estudiar actividades y funciones tal como aparecen en la vida cotidiana. La confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia en la industria, fue la razón para el surgimiento de la Psicología Industrial.

Tres personajes destacan como padres fundadores de la Psicología Industrial:

El psicólogo Walter Dill Scott, influyó en el aumento de la credibilidad y de la conciencia pública hacia la Psicología Industrial.

Federick W: Taylor, el cual se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar una mayor producción de la compañía y salarios más altos para los trabajadores.

Hugo Münsterberg, a éste psicólogo le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos.

El auge de la Psicología Industrial se dio hasta la primera y segunda guerras mundiales con la evaluación de reclutas realizada por psicólogos.

La parte de la Psicología Industrial especializada en selección, clasificación y capacitación de personal obtuvo su propia identidad: Psicología de Personal, los

investigadores se interesaron más por las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones.

Un psicólogo que se ocupa de la Psicología Industrial, Está interesado en el problema de la productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de capacidades humanas; de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre necesidades y objetivos de la industria, de las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Debido a que los líderes de la industria observaron la influencia que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos tienen sobre el rendimiento laboral, se reconoció la importancia de las relaciones humanas; por tal motivo, la Psicología Industrial cambia para convertirse en Psicología Organizacional. El concepto de Psicología Industrial todavía puede ser utilizado siempre y cuando se tome en cuenta que la Psicología Industrial también comprende a la Psicología Organizacional.

El trabajo que el psicólogo industrial puede desarrollar en la industria es muy amplio; el psicólogo busca adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la industria y a la inversa. Algunas de las actividades que desempeña el psicólogo en la industria son; la selección de empleados, evaluación del rendimiento, adiestramiento y desarrollo, liderazgo, motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo.

Por su parte, el psicólogo organizacional tiene como objetivo estudiar y comprender el comportamiento en situaciones de trabajo a través de la aplicación de los principios psicológicos a los problemas de los seres humanos al desempeñar su trabajo.

Entre todas las actividades que el psicólogo realiza se encuentra la de incrementar la productividad en la empresa. La productividad se define como un concepto casi universal, que aspira a proporcionar bienes y servicios al mayor número posible de personas, con el menor consumo de recursos, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad.

Las estrategias que el psicólogo utilice para el incremento de la productividad, implican el uso de habilidades, esfuerzo, capital, tecnología, dirección, información, energía y otros recursos.

Sin embargo, existe otro profesionalista que realiza un trabajo similar al del psicólogo organizacional, éste es el administrador de empresas.

Desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo y se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

El hombre llegó a descubrir cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de sus fracasos y de sus éxitos; y fue formando una teoría que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones de cada pueblo.

El hombre necesitó de la ayuda mutua para lograr lo que deseaba y mientras más difícil era la tarea, necesitó de una mejor organización. Fue entonces cuando surgieron líderes que dirigían las operaciones, como la caza de animales o alguna construcción.

El trabajo que el administrador de empresas realiza en la industria se enfoca a reclutamiento y selección de personal, evaluación, capacitación, sueldos y salarios y despidos.

El objetivo del administrador es el esfuerzo para construir y mantener un sistema predecible y de interrelaciones, de patrones de conducta que están dentro de límites físicos razonables.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La eficacia es el logro de objetivos; la eficiencia es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos. Los administradores no pueden saber si son productivos si no conocen primero sus metas y las de la organización.

En 1920 los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad y ruido, etcétera y establecer cuáles son las causas de aburrimiento producido por un trabajo repetitivo, el hombre empieza a ser una pieza indispensable para el funcionamiento adecuado de la organización.

La evolución del psicólogo va a la par con las organizaciones industriales, creando, modificando y utilizando teorías y métodos para el óptimo desarrollo de la organización, sin dejar a un lado las características individuales del sujeto que labora en la empresa.

El objetivo del psicólogo en la industria es encontrar y contratar al personal que cuente con las capacidades y habilidades necesarias para desarrollarse en cada uno de los puestos de la empresa. Integrándolos en un ambiente laboral que les permite desarrollarse profesionalmente.

La empresa tiene la responsabilidad de proporcionar la satisfacción de las necesidades razonables de sus empleados. Esta satisfacción se logra a través de las acciones de administradores y supervisores que conforme perciben las necesidades de sus empleados, evalúan la legitimidad de sus exigencias y proporcionan oportunidades para su logro.

El psicólogo organizacional al igual que el administrador de empresas realiza el papel de reclutamiento y selección de personal, capacitación, realización de entrevistas y contratación; lo cual implica hacer uso de la observación y estudiar a fondo la conducta del trabajador en todos los sentidos.

Actualmente, en algunas empresas del país existe un inadecuado manejo de recursos humanos, lo cual puede ocasionar que el trabajador no se sienta motivado al realizar su trabajo o no se encuentre en un puesto adecuado según sus características individuales.

Debido a esto, es necesario identificar y aprovechar las características individuales del trabajador, que la mayoría de las veces se dejan de lado, porque de esta forma se vería beneficiado tanto el trabajador como la empresa. Ya que al identificarlas se encontraría realizando un trabajo para el cual es apto, trabajaría motivado y con mayor eficiencia.

Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es investigar las características profesionales (académicas) del psicólogo organizacional y del administrador de empresas que favorecerían la productividad en la organización para, de ésta forma, conocer algunas de las razones por las cuales el psicólogo es el profesional adecuado para realizar el trabajo en lo que concierne al manejo de recursos humanos.

A lo largo de este trabajo se investigará el papel que desempeñan ambos profesionales.

En el primer capítulo se investiga lo referente a la historia de la Psicología Organizacional, concepto de Psicología Industrial, Organizacional, características del psicólogo industrial, organizacional y su relación con la productividad. El segundo capítulo habla de la Administración de Empresas y su entorno (historia, definición, características, productividad). Finalmente, en el tercer capítulo se

aborda el papel de psicólogo organizacional, del administrador de empresas y con base a esto se hace un contraste de las habilidades de ambos.

CAPITULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU ENTORNO

1.1. Historia de la Psicología Industrial

Los orígenes de la Psicología Industrial se remontan al año de 1750, año en el cual, a raíz de la invención de la máquina de vapor, surgen las primeras empresas industriales y nacen los obreros. Sin embargo, para la mayoría de los empresarios, los obreros eran solo un servidor de la máquina a la que había sido asignado, sin tomar en cuenta su condición humana.

Torres (2002), menciona que el hombre era considerado como una máquina más dentro de la empresa, trabajando al parejo que las máquinas, las cuales lo rebasaban poniéndolo en segundo término de importancia para los empresarios. Esta conceptualización del hombre perduró durante los siglos XVII y XVIII, donde el avance tecnológico y la creación de nuevas industrias fue un factor determinante en el desarrollo de la Psicología Industrial, pues a raíz de esto surgió la necesidad de analizar el comportamiento humano dentro de las empresas.

En el periodo de 1879 a 1918, se da un mayor desarrollo de la Psicología Industrial con la aparición de la psicotecnia, la cual se desarrolló debido a que en ese tiempo se estudiaron las aptitudes, lo que llevó a la aparición de los tests. Esta disciplina intentaba buscar para cada tipo de trabajo a la persona indicada y esto lo hizo por medio de pruebas en la industria las cuales medían las aptitudes de las personas. Sin embargo, la psicotecnia tenía un error en su concepto del hombre debido a que lo consideraba simplemente como una suma de aptitudes.

En la Psicología Industrial destacan tres personajes como padres fundadores:

Walter Dill Scott, que en 1901 dio una conferencia a favor de la Psicología de la publicidad, a solicitud de la industria de la publicidad, en 1903 escribió el libro "The Theory of Advertising" que fue el primero en hablar sobre Psicología y algunos aspectos del mundo laboral. En 1913, apareció el segundo libro escrito por Hugo

Munsterberg, psicólogo alemán, el libro era “The Psychology of Industrial Efficiency”, que trataba de la Psicología Industrial en términos más amplios.

Scott hizo varias aportaciones más a la Psicología Industrial y en 1915 fue el primer profesor de Psicología aplicada. En 1916 fue director del Departamento de Investigación de Ventas, primera institución que vendió sus servicios a empresas privadas.

En 1917 él y sus colaboradores publicaron “Aids in the Selection of Salesman”, que dio la pauta para la investigación y práctica de la selección que se aplicó al ejército norteamericano durante la Primera Guerra Mundial y después a la Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos. En 1919, creó la Scott Company primera organización consultiva de personal.

En 1922, junto con Clothier publicaron “Personnal Management”, obra que fue una autoridad en la materia. Scott influyó en el aumento de la conciencia y credibilidad pública hacia la Psicología Industrial.

En 1911 nació la corriente de la Administración Científica, que repercutió en la administración de personal; tal movimiento fue iniciado por Frederick W. Taylor, quien señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar científicamente si se evaluaban los recursos que posee la industria, propuso un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo para delimitar la tasa óptima de producción.

Taylor propuso métodos de trabajo que estaban basados en tres principios básicos:

Primero. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

Segundo. Instruirlos en los mejores métodos de trabajo más eficientes y los más económicos que debía aplicar en el trabajo.

Tercero. Dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Sin embargo, Taylor consideraba que el hombre sólo era motivado por el dinero y pretendía solucionar la problemática social del industrialismo por medio de sus métodos, con lo cual generó problemas en algunas compañías y provocó que poco a poco la industria hiciera a un lado su doctrina. No obstante, su doctrina constituyó el inicio del estudio de las relaciones laborales y la motivación (Loran, 2001).

Hugo Münsterberg. A este psicólogo le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos, su libro se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la Psicología en las ventas.

Además, hizo contribuciones a la administración industrial, al análisis de puestos, específicamente a sus requerimientos mentales y emocionales y al desarrollo de dispositivos de prueba. En el ámbito de la Psicología Industrial, hizo aportaciones a la selección, pues creó pruebas que fueron un apoyo valioso en la selección de operadores de teléfono, ya que muchos operadores eran susceptibles a la fatiga y a las crisis nerviosas. Con la aplicación de pruebas como la de percepción del espacio, inteligencia y destreza, Musterberg observó que los que mejor se desempeñaban en las pruebas eran los que mejor se desempeñaban según las medidas de la compañía.

Por otro lado, la Primera Guerra Mundial dio un gran impulso al desarrollo de la Psicología Industrial. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión (Muchinsky, 2002).

El ejército de los Estados Unidos, debido a la necesidad del reclutamiento militar, se planteó el problema de cómo usar de la forma más eficaz a millones de

hombres que necesitaban mientras durara la guerra. Por tal motivo, el ejército designó a un grupo de psicólogos que indicaron que para saber qué reclutas se desempeñan mejor que otros era necesario medir su inteligencia y para medirla los psicólogos americanos elaboraron el Army Alpha, que era un test de inteligencia. Tal prueba tuvo éxito porque medía áreas como vocabulario, procesos de pensamiento, etcétera. Tuvo tal éxito que propició el desarrollo de otras que se usaron en la selección de los candidatos.

Además, con la Primera Guerra Mundial se produjo un gran desarrollo de la Psicología Industrial. La experiencia militar dejó como precedente el rápido aumento de las actividades de la Psicología Industrial, después de terminada la guerra. Los negocios, los sistemas escolares y otros sistemas observaron la utilidad de los tests para la selección y clasificación de sus miembros, por lo que requirieron de inmediato técnicas más variadas y “perfectas” para realizarlas.

Pero el campo de la Psicología Industrial se extendió notoriamente con la famosa serie de estudios Hawthorne, los que iniciaron en 1927 en Chicago. La Hawthorne de la Western Electric Company, comenzó un estudio que buscaba averiguar cuáles eran las relaciones entre las condiciones de trabajo, la aparición de la fatiga y la monotonía en los empleados. La 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.

Además, después de estos estudios el interés se dirigió a los problemas de grupo de trabajo. Una de sus aportaciones es que ampliaron el campo de la Psicología Industrial hasta el grado de incluir además de la Psicología de personal, la Psicología Social Industrial.

Sin embargo, hacia la mitad de los años 20 se dio una desilusión con respecto al valor de las técnicas psicológicas para la solución de problemas en las empresas. Tal situación tuvo varias causas, la primera fue que los tests que comenzaban a usarse no eran tan eficaces como se deseaba, ya que los aspirantes seleccionados con ayuda de estas pruebas, no eran mejores que los contratados sin su ayuda.

Otra causa fue que los empresarios vieron en la Psicología un instrumento que los beneficiaba en que la formación de obreros fuera más satisfactoria, de tal forma que la pertenencia a un sindicato dejara de serles atractiva. Además, la abundancia de trabajo en el sector industrial hizo que disminuyera la importancia de los sindicatos en ese periodo. De esta forma, desaparecieron algunas de las necesidades que requerían de los servicios de la Psicología Industrial.

Para la década de 1930, cuando sobrevino la gran depresión económica en Estados Unidos, el interés estuvo dirigido a proporcionar asesoría al desempleado. Las aportaciones que hubo durante esta época fueron importantes para el resurgimiento de la Psicología Industrial, tales aportaciones fueron la reorganización y desarrollo del Servicio de Empleo de los Estados Unidos, durante el cual se elaboró el Diccionario de Profesiones, que tenía por objeto analizar los distintos puestos de trabajo, que ha sido de valiosa ayuda para los asesores laborales y los estudiosos de la estructura profesional de los Estados Unidos.

Además, Donald Patterson, de la Universidad de Minnesota, colaboró en la creación del test de Aptitudes Administrativas de Minnesota y el test de tablero de Formas de papel.

Otro acontecimiento fue que en 1938 el doctor Joseph Tiffin, dirigió un programa de investigación por lo que publicó artículos y el test de Adaptabilidad de Purdue.

En el periodo de la Segunda Guerra Mundial, la Psicología Industrial tuvo un mayor desarrollo que en la Primera Guerra Mundial. Lo que se observó en que fueron muchos los psicólogos que ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento, entre otros programas relacionados con el personal militar. Tales programas tenían aplicaciones en problemas industriales. Los tests creados para usos militares se utilizaron con fines industriales, los principios del aprendizaje en el entrenamiento militar se usaron para el entrenamiento industrial.

El desarrollo de la Psicología Industrial fue reconocido formalmente en 1945, al establecerse la división de Psicología Industrial y de los negocios de la American Psychological Association.

También, durante la Segunda Guerra Mundial se dirigió la atención al funcionamiento de complejos equipos de alta velocidad, lo que dio como resultado un gran auge a la ingeniería psicológica. De esta manera, un procedimiento normal de operación fue la aplicación de las pruebas de aptitud para las comisiones militares, lo que favoreció el uso de tales pruebas en la industria.

Con la Segunda Guerra Mundial hubo varios cambios, uno de ellos fue que la empresa comenzó a ser considerada 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 (Loran, 2001).

También hubo un cambio en la opinión que se tenía respecto al trabajador. Se dejó de lado la creencia de la psicotecnia, que decía que el hombre era una suma de aptitudes y rasgos de personalidad; se le comenzó a considerar como un conjunto de estructuras aptitudinales 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.

El periodo de 1945 a 1955, fue una etapa caracterizada por una actividad próspera y creciente, con la que aumentó considerablemente la formación especializada en Psicología Industrial. Aunado a este desarrollo hubo un aumento en la fundación de centros interdisciplinarios de investigación dedicados a problemas de la industria.

También aparecieron nuevas organizaciones de asesoramiento de empresas, aumento el uso de los tests de un 14% en 1939 a un 75% en 1952.

Pero en la segunda mitad de la década de los cincuenta y en la primera mitad de los sesenta, la Psicología Industrial sufre diversos ataques, sin embargo, éstos fueron benéficos, ya que gracias a ellos, actualmente la Psicología Industrial se fundamenta sobre bases más firmes que antes, tanto científica como profesionalmente.

Los ataques eran respecto a que el psicólogo industrial había traicionado sus derechos como miembro de la Psicología científica, para convertirse en un asistente técnico al servicio de la dirección de personal y que los instrumentos y técnicas utilizadas cada vez eran más anticuadas.

Por esto, la Psicología tuvo un periodo de autorreflexión acerca de su propia naturaleza y contenidos. El resultado fue que la Psicología Industrial comenzó a establecerse firmemente como ciencia teórica y aplicada. En lo relacionado al aspecto teórico apareció un gran número de psicólogos interesados en cuestiones como la influencia de las políticas empresariales, motivación, satisfacción en el rendimiento; preocupados por estos temas, los psicólogos industriales cambiaron su nombre por el de “psicólogos organizacionales”.

Alrededor de los setenta fue cuando comenzó el estudio de los niveles de dirección, lo que tiene poco tiempo porque buena parte de los esfuerzos se centraron durante mucho tiempo en las aptitudes del trabajador.

Otro campo que también se estudió hasta los setenta es la salud mental, materia que se desarrolló rápidamente, que ha dado atención a problemas como las neurosis de los directivos.

Uno de los últimos conceptos del papel del psicólogo en la industria lo constituye la noción de análisis de sistemas, que plantea que el sistema se compone de máquinas y hombres, así como de procesos por los que actúan e interactúan en un ambiente.

Es importante señalar que la metodología de la Psicología Industrial ha evolucionado, pues aproximadamente hasta el año de 1955, los métodos e instrumentos que usaban los psicólogos en la industria se desarrollaron de tal modo que benefició a la Psicología y a otras ciencias, derivándose la necesidad de trabajar multidisciplinariamente. Esto dio gran importancia a las teorías psicológicas relacionadas con el individuo y se crearon técnicas y métodos para mejorar la eficiencia del potencial humano, dando lugar a conceptos como: Psicología de la organización, Psicología del personal, Psicología de la ingeniería o de factores humanos, Psicología del consumidor, etcétera.

Por lo anterior, es que establecieron delimitaciones en el área de funciones de la Psicología Industrial y ésta fue enriquecida y complementada con la aparición de la Psicología Organizacional.

Como se pudo observar a lo largo de este apartado, la Psicología Industrial es una ciencia relativamente joven, que tuvo un origen incipiente el cual comenzó con la necesidad de medir las aptitudes de las personas para determinar si estas eran las

requeridas para algún trabajo. Su nacimiento se hizo más formal debido a los requerimientos de la publicidad y de la industria.

Pero los eventos que en definitiva generaron un gran desarrollo de la Psicología Industrial fueron la Primera y la Segunda Guerras Mundiales, ya que con ellas se iniciaron los primeros procesos de selección, el desarrollo y aplicación de la Psicología de la ingeniería a los equipos y armamentos, los inicios de la capacitación. Entre ambas guerras, con los estudios Hawthorne, se ampliaron las áreas de investigación en la Psicología Industrial dando lugar a la investigación de los problemas relacionados con la dirección, el mando intermedio, las relaciones humanas y la motivación del trabajador. Además, hubo cambios en el concepto de la empresa y del trabajador.

Después de las guerras se observó la consolidación de la Psicología Industrial, debido a que las áreas que se habían utilizado para apoyar a la milicia ahora se aplicaban al ámbito industrial con cierto éxito. De alguna forma, esto hizo que la Psicología Industrial se desarrollara por sí sola y cambiara su metodología, al grado de reconocer la necesidad de trabajar multidisciplinariamente, dando pauta al surgimiento de diferentes ramas de la Psicología como la Psicología de la ingeniería, la Psicología Social, entre otras.

Cabe señalar, que el desarrollo inicial de la Psicología Industrial se mostró bastante tendencioso, puesto que dirigió su interés e investigaciones en buena parte hacia los grupos con poder como el gobierno y los empresarios. No obstante, las críticas que recibió lograron que esta disciplina recobrar su objetividad, alcanzando el desarrollo de otras áreas que últimamente se han dirigido al estudio de los niveles directivos: la salud mental y el análisis de sistemas entre otros.

1.2. Definición de Psicología en la Industria

La industria es un lugar muy atractivo para estudiar la conducta humana, ya que la conducta tiene en la industria gran relación con el bienestar de la sociedad. Dunnette y Kirchner (1979), define la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios.

En el año de 1750, con la invención de la máquina de vapor por Jaime Watt, se dio pauta para que iniciara una nueva era en la producción industrial, creándose las primeras empresas industriales al mismo tiempo que nace una clase de productores (los obreros). Para la mayoría de los empresarios de aquella época, el obrero era un simple servidor de la máquina a la que había sido asignado, sin prestar la menor atención a su doctrina humana.

En un principio, el término de comportamiento se refería más al estudio del trabajo y en especial a la medición del mismo, pero dicho estudio dio una amplia gama de actividades conocidas como ingeniería industrial, la cual se dedica al diseño de los equipos de trabajo de acuerdo a las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales, con el propósito de lograr un máximo de eficiencia y producción dentro de cada unidad organizacional.

A mediados del siglo XVIII, en las empresas se tenía en cuenta la eficiencia del empleado con el objeto de elevar el nivel de la productividad, sin embargo, se observaron algunos grados de deficiencia en la situación industrial. Al respecto, Taylor (citado en Hernández, 1991), pionero en el campo de la Psicología Industrial, llega a la conclusión de que estas deficiencias se debían a que el personal muchas veces no era el adecuado para el puesto, lo que representa pérdidas materiales.

Como resultado de sus investigaciones, Taylor planteó tres principios:

1. Seleccionar a los hombres más capaces para desempeñar el trabajo, considerando los instrumentos de medición (basándose en las observaciones).
2. Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos económicos que tenían aplicación en el trabajo.
3. Conceder los incentivos y salarios mas altos para los mejores trabajadores.

Las aportaciones de Taylor fueron importantes para la Psicología Industrial por el hecho de haber investigado en forma sistemática el trabajo humano, con el objeto de mejorar la condición del obrero, siendo su base principal la selección y preparación de los obreros, con el fin de que cada obrero desempeñara la actividad en la cual tuviera más habilidades evitando perdidas materiales y mejorando la productividad. Sin embargo, todavía se tenía el concepto de hombre-maquina, debido a la mala interpretación de sus investigaciones, pues se creía que todo lo que hacia era para beneficio de los empresarios.

Hacia 1917, en los Estados Unidos, se fundaron algunas revistas que especificaban investigaciones realizadas en el área industrial desde el punto de vista psicológico; entre ellas están “Journal of Applied Psychology”, “Personal Psychology” y “Organitational Behavior and Human Performance”. En este mismo año comienzan a impartirse cursos de Psicología del personal, Psicología vocacional y Psicología de la publicidad.

La teoría de las relaciones humanas surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo industrial, debido a que la producción en serie aumentó, la tensión nerviosa de los obreros también aumentó. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos del comportamiento se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando tests para escoger a los mejores hombres para tareas concretas;

relacionar aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad y ruido, y establecer cuáles son las causas de aburrimiento producido por un trabajo repetitivo. El hombre empieza a formar parte indispensable para el funcionamiento adecuado de la organización.

En 1932, surge el interés por la satisfacción en el trabajo debido a los conflictos obrero-patronales subsistentes y un año después Kurt Lewin recalcó la importancia del trabajo experimental en el laboratorio para estudiar procesos complejos como la motivación. Éste mismo, introdujo teorías sobre el liderazgo de gran repercusión hasta nuestros días.

Uno de los investigadores más reconocidos en la teoría organizacional fue Elton Mayo, quien recalcó la relevancia de factores motivacionales y sociales en la productividad y satisfacción laboral, lo que generó una tendencia hacia un movimiento en las relaciones humanas. Esto último se basó en dos aspectos básicos:

- Tomar en cuenta el recurso humano dentro de la organización.
- Utilizar métodos de investigación científicos acerca del comportamiento en la organización.

De 1954 en adelante, según Flores y Navarrete (1993), se enfatizaron teorías psicológicas con relación al individuo y se elaboraron técnicas y métodos para mejorar la eficiencia y eficacia del potencial humano. Denotando la inclusión de factores ambientales, sociales y físicos como parte influyente del rendimiento y satisfacción laboral.

El comportamiento humano y la organización se unieron influenciándose mutuamente. Esta nueva perspectiva de la Psicología ha sido de gran importancia, debido a que se contempla al hombre como parte integral de una organización y no como una máquina pensante como anteriormente se consideraba.

La Psicología como una ciencia que trata de la conducta humana, está bien dotada para hacer observaciones y llevar a cabo estudios de los problemas y sucesos que ocurren de la conducta humana dentro de la industria.

El interés de la Psicología en la industria está enfocado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, en los problemas complejos de la productividad, del aprendizaje, de la adquisición de destrezas, de la motivación, de la seguridad física y salud mental, de los efectos de los incentivos, entre otros más.

También trata de adaptar e integrar mejor al trabajador dentro de la organización y a la inversa. Una de las mayores contribuciones de la Psicología ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso (Arias, 1994).

1.3. Concepto de Psicología Industrial

Existen diversas definiciones de Psicología Industrial, para Korman (en Loran, 2001), es el estudio de temas como los factores ambientales, sociales y físicos, que influyen en el rendimiento y satisfacción laborales y el desarrollo de los mejores métodos para aumentar estos resultados.

Schultz (en Loran, 2001), define la Psicología Industrial como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.

De acuerdo con Siegel (en Loran, 2001), la Psicología Industrial es el estudio científico del comportamiento dentro del ambiente de los negocios y de la industria.

Y finalmente para Ballesteros (en Loran, 2001), es el estudio de la conducta humana dentro del ámbito del trabajo profesional.

En general, las cuatro definiciones son muy similares pues todas coinciden en que el objetivo de estudio es la conducta humana en condiciones de trabajo. Korman y Schultz coinciden en señalar cómo se va a estudiar la conducta en el trabajo, que es mediante la aplicación de métodos y conocimiento de diversos factores y únicamente Korman señala que el objetivo de estudiar la conducta laboral es incrementar el rendimiento del potencial humano. Por lo que al parecer la definición más completa y específica es la de Schultz.

1.4. Concepto de Psicología Organizacional

La Psicología Industrial cambia su nombre por el de Psicología Organizacional, debido a que los líderes de la industria se dieron cuenta de la influencia que la motivación, el liderazgo y otros factores tienen sobre el rendimiento laboral y se reconoció la importancia de las relaciones humanas.

Lo anterior se refleja en el interés de los psicólogos modernos por revisar la estructura de distintos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen, lo que se hace con la finalidad de conocer la influencia que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

El valor de estas variables organizacionales trascendió y por ello en 1976 la división de Psicología Industrial de la American Psychological Asociación cambió su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el objetivo de incorporar las nuevas tendencias. Por esto, esta disciplina en ocasiones recibe el nombre de Psicología Industrial-Organizacional. El concepto de Psicología Industrial todavía puede usarse siempre y cuando se tome en cuenta que la Psicología Industrial también comprende a la Psicología Organizacional.

Una organización es la unidad social o agrupamiento humano creado para modificar o lograr objetivos específicos, ya que es una madeja de conductas humanas influidas por elementos del medio.

Entre el individuo y la organización surge un nexo, en cierto modo, el individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas y así la organización al satisfacer las necesidades de pertenencia se vuelve

una extensión de los individuos, internalizando sus metas, fracasos, triunfos, tradiciones y normas, hasta assimilarlas y hacerlas suyas.

Existen diversas definiciones de Psicología Organizacional:

Dunnette y Kirchner (en Huerta, 2001), la definen como el estudio de los procesos y relaciones con la gente que pertenece a la organización, o el estudio de la conducta de los individuos que pertenecen a ella. Se interesa en la conducta del trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos éstos con la estructura y la función general de la organización en la que los individuos trabajan.

Para Schultz (en Huerta, 2001), es la disciplina que ejerce influjo sobre la calidad de la vida moderna. Es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.

Zepeda (en Huerta, 2001), la define como la rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

De acuerdo con Blum y Naylor (en Muchinsky, 2002), la Psicología Organizacional es la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria.

La Psicología en las organizaciones contribuye en tres niveles:

1. A nivel del individuo.
2. A nivel de los equipos de trabajo.
3. A nivel de las organizaciones.

Las organizaciones se crean con fines económicos y sociales, esto es:

Económicos porque se orientan a procurar el bienestar en las personas, mediante la generación de riqueza y bienes de servicio, que deben ser distribuidos entre accionistas, empleados, clientes y proveedores.

Sociales porque están relacionados con las fuentes de empleo, de oportunidades de desarrollo personal y de medios que les permitan a las personas construir una sociedad que cree condiciones para vivir adecuadamente.

De acuerdo a esto, el resultado esperado por las organizaciones es que los individuos se sientan con vitalidad, capaces de autodeterminarse, ser autoconscientes, importantes, competentes, agradables. Que sus relaciones sean llenas de energía, maduras, honestas, de mutuo reconocimiento, cooperativas, amistosas; la organización debería facilitar una atmósfera de participación, libertad, apertura, reconocimiento, poder de realización, humanismo.

Lo anterior se logra por medio de la Psicología Organizacional, la cual es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo y que debe penetrar en todos y cada uno de los lugares de la organización.

Zepeda (1999), señala que la importancia de la Psicología Organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

1.5. Características del psicólogo industrial

El trabajo que el psicólogo industrial puede desarrollar en la industria es muy amplio, el psicólogo busca adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la industria y a la inversa. A los psicólogos industriales generalmente se les emplea como miembros del personal de una industria y por lo común dentro del área de administración de recursos humanos.

En el ámbito de las organizaciones industriales, el psicólogo industrial contribuye en el reclutamiento, selección, capacitación, motivación, desarrollo organizacional, relaciones laborales, etcétera.

Una de las aportaciones de la Psicología ha sido demostrar la complejidad de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Algunas de las actividades que desempeña el psicólogo en la industria son la selección de empleados, evaluación del rendimiento, adiestramiento y desarrollo, liderazgo, y motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo.

Como se pudo observar anteriormente, el psicólogo realiza funciones que no se encuentran dentro de su ámbito profesional pero que son requeridas por las empresas, a las que se les ha considerado funciones multidisciplinarias.

En primer lugar, desempeñan funciones de capacitación, selección y entrevista, así como la de contratación de personal, reportes de la selección del personal, reclutamiento, diseño de cursos de capacitación, aplicación y valoración de pruebas psicométricas, e instructores de capacitación. Tales actividades son propias de la formación profesional del psicólogo.

En segundo lugar, con menor frecuencia desempeña funciones de detección de necesidades de capacitación, inducción de personal, organización de eventos sociales, análisis o descripción de puestos, seguridad e higiene laboral, promoción

y trámites del IMSS, sueldos y nóminas, incentivos, despidos, prestaciones y el manejo de personal.

1.6. Características del psicólogo organizacional.

Por su parte, el psicólogo organizacional tiene como objetivo estudiar y comprender el comportamiento en situaciones de trabajo, a través de la aplicación de los principios psicológicos a los problemas de los seres humanos al desempeñar su trabajo.

El psicólogo organizacional debe ser capaz de planear programas y manejar técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el rendimiento, transformar las actitudes e incrementar la producción con lo cual logra que la compañía funcione eficazmente, lo que constituye el fin común de la interacción individuo-organización.

El psicólogo nota que para un miembro cualquiera, la organización existe como un ente psicológico con el cual los miembros interactúan. La cantidad y la calidad del trabajo que el integrante realice tienen relación con la imagen que se tiene de la organización como un todo integrado.

Los psicólogos reconocieron que el individuo en la organización está integrado a varios grupos que tienen patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro.

De esta forma, los psicólogos se dan cuenta que la organización es un sistema social complejo que se debe estudiar como tal para comprender el comportamiento individual. Los problemas tradicionales vinculados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etcétera, el psicólogo organizacional los trata como problemas interrelacionados al sistema social de la organización como un todo.

Crear las condiciones propicias en las que las organizaciones sean flexibles, descentralizadas al servicio y al desarrollo del personal, ágiles y rápidas en respuesta a las demandas del ambiente, requiere una manera distinta de considerar a las personas que integran la organización, respetando su dignidad, tratándolas como seres inteligentes, capaces de pensar y decidir por sí mismos, de manera tal que se les permita participar activamente en la vida de sus organizaciones.

La función del psicólogo organizacional es detectar, evaluar y asegurar que se contemplen estos aspectos dentro de la planeación estratégica, de forma tal que el elemento humano se considere una parte esencial.

Por lo tanto, es tarea de todos los psicólogos organizacionales el demostrar la efectividad de su desempeño en el ámbito analítico, para llegar a ser considerados parte importante del cambio necesario dentro de las organizaciones.

Actúa en los siguientes ámbitos; selección, reclutamiento y evaluación, capacitación, calidad total e higiene y salud.

1.6.1. El psicólogo organizacional y la productividad.

Entre todas las actividades que el psicólogo realiza, se encuentra la de incrementar la productividad en la empresa. La productividad se define como un concepto casi universal, que aspira a proporcionar bienes y servicios al mayor número posible de personas, con el menor consumo de recursos, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad (Rodríguez, 1998).

Productividad no se reduce al conjunto de relaciones técnicas y económicas, sino esencialmente es una forma de organizar la actividad productiva eficientemente considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe traducirse en bienestar.

En México, el interés por incrementar la productividad se inicia desde la Segunda Guerra Mundial. No obstante, el esfuerzo se realiza de manera individual y no surtiendo ningún efecto en las organizaciones, como reacción al movimiento europeo hacia la productividad. Técnicos e industriales realizaron un esfuerzo para crear una institución que desarrollara programas de productividad.

En 1965 surge El Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), institución que dependía exclusivamente del gobierno federal y cuyas funciones fueron eminentemente políticas, aunque participaban los sectores público, privado, obrero y educativo.

CENAPRO desarrolló programas básicos dirigidos al mejoramiento de la productividad cuyo resultado fue la creación del Centro de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra, de este centro surgieron una multitud de centros de capacitación dedicados al desarrollo y formación de recursos humanos (Pérez y Sánchez, 1997).

Las estrategias que el psicólogo utilice para el incremento de la productividad implican el uso de habilidades, esfuerzo, capital, tecnología, dirección, información, energía y otros recursos.

Sin embargo, todos los índices apuntan al surgimiento y la creación de barreras que frenan o disminuyen a la productividad, entre los fenómenos que más se observan en las industrias están:

- Sindicalismo.
- Absentismo.
- Indisciplina.
- Accidentes laborales e incapacidades.

El mejoramiento de la productividad es un proceso de cambios, en donde es necesario motivar e inducir para que éste se lleve a cabo, por lo que resulta primordial el planear y coordinar la escuela de los cambios que requieren todos los elementos principales de la organización con la inclusión de la estructura del personal, las actitudes, valores, mano de obra.

Si se considera que todo esfuerzo racional por elevar la productividad debe tener como objetivo la obtención de una producción en mayor cantidad y con el mayor rendimiento, beneficiando al mayor número de personas, el psicólogo debe reconocer que el punto de apoyo más sólido para este proceso es la protección y mejoramiento de la salud y la capacidad productiva de la gente que trabaja.

Para establecer la productividad se debe de alcanzar y maximizar la creación de la riqueza a través de todos los recursos: hombres, tiempo, ideas, información, insumos, materiales (Hernández, 1998).

Tomando en cuenta que el individuo tiene pensamientos, creencias, expectativas, actitudes y valores, el psicólogo organizacional debe trabajar con dichas

estructuras en los individuos a fin de optimizar y garantizar la productividad dándole un carácter científico.

Eficacia y eficiencia son términos que están asociados a la productividad. La eficacia se identifica con el logro de los objetivos marcados y la eficiencia supone el logro de esos objetivos con el mínimo coste posible, es decir, la eficiencia es la capacidad de una organización para obtener resultados con el uso mínimo de recursos. Por lo tanto, la eficiencia hace referencia a los medios y la eficacia a los resultados. El psicólogo organizacional debe preocuparse y tomar en cuenta estos dos aspectos que contribuyen a la productividad de la organización.

No es posible planear estrategias eficaces y duraderas de incremento de la productividad si no existe la aceptación, implicación y compromiso del trabajador para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

De acuerdo con Peter Drucker (en Hernández, 1998), para lograr la eficiencia están en juego cinco variables:

1. Educación: Es la información con la que cuenta el individuo aún antes de ingresar a la empresa.
2. Información: Son los conocimientos mínimos e indispensables con los que cuenta una persona y que le facilitarán la solución de problemas en el ámbito empresarial, que a su vez le permiten la integración y fomento a la creatividad.
3. Ocupación saludable: Es una correspondencia entre el trabajo y el tiempo dedicado a él.
4. Adiestramiento y capacitación: El adiestramiento contempla los conocimientos específicos en las actividades que hacen a la función. Mientras que la capacitación permite la enseñanza de una cultura organizacional.

5. Equilibrio en las remuneraciones: La congruencia entre los intereses individuales, sociales y organizacionales para lo cual se requiere de un método que establezca dichos intereses.

Perel, Blanco y Shapira (en Quezada, 1998), con el fin de mejorar la productividad proponen el siguiente método retomando aspectos como:

- Un conocimiento adecuado de la organización.
- La vinculación en la relación costo / tiempo.
- El aprovechamiento de las instalaciones físicas y sus inventarios que llegan a niveles de excelencia.

Para lograr una productividad es necesario tomar en cuenta:

- El conocimiento de las funciones de producción.
- Planeación de la productividad tomando en cuenta el factor humano.
- Planificación del desarrollo.
- Interrelación hombre-tecnología como un sistema empresarial.

Sin embargo, el psicólogo se enfrenta a un problema, mientras que los trabajadores perciben la necesidad de hacer cambios para mejorar la situación de la empresa, por otro lado se enfrentan al surgimiento del miedo al cambio, a lo nuevo o a lo desconocido. Estos sentimientos, en ocasiones, producen ansiedad en los empleados y hasta una actitud de rechazo y resistencia por temor a que las nuevas formas de trabajo transformen las relaciones interpersonales y de poder que existen en la empresa y pierdan privilegios que ya tenían.

Para eliminar o minimizar esta ansiedad y rechazos es necesario utilizar, de forma inteligente y profesional, el liderazgo y la autoridad, con el fin de generar confianza en los proyectos para el cambio y resolver las dudas surgidas.

Por tal motivo, todos los integrantes de las empresas deben estar informados de los cambios que se van a producir dentro de la misma.

Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, el papel que desempeña el psicólogo en una organización es punto clave para el desarrollo organizacional. Para llevar a cabo dicho papel es necesario recordar que en toda organización las interacciones personales constituyen un factor vital, ya que no solo se consideran a los recursos humanos, sino el papel que éstos desempeñan. Es decir, detectar las habilidades, así como también que dichas habilidades alteran el comportamiento de otros que utilizan los conceptos para poder obtener ideas y generalizaciones de sus conocimientos obtenidos en la organización.

Por lo tanto, el desarrollo organizacional puntualiza su objetivo al estudio del comportamiento humano, no sólo en el aprendizaje que se genera en el campo laboral, sino en como mantener las conductas deseadas por la misma empresa utilizando incentivos, evaluación del rendimiento, decremento del estrés laboral, proporcionando condiciones de trabajo más favorables para los individuos. Esto implica la aplicación de distintas técnicas ya mencionadas anteriormente, las cuales son de uso común para el psicólogo organizacional.

Sin embargo, existe otro profesionalista, el administrador de empresas, el cual constantemente realiza actividades similares a las del psicólogo organizacional. En el siguiente capítulo se analizarán algunos conceptos acerca de este profesionalista.

CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SU ENTORNO

2.1. Historia de la Administración de Empresas

Desde tiempos remotos, el ser humano ha utilizado la Administración de modo consciente e inconsciente. Diversos hechos históricos demuestran que desde sus orígenes, el hombre tuvo que organizarse para producir lo que necesitaba, para protegerse del medio ambiente.

En los inicios de la organización social, existieron actos administrativos, hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

EUROPA

Esclavitud

La esclavitud representa el sistema más simple de relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las propiedades del amo, tiene muchas obligaciones y carece de derechos.

Las formas de disciplina en Europa y en Asia eran los castigos corporales, esto no era igual en el México prehispánico cuya esclavitud tenía características muy especiales. El trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento.

Fin de la esclavitud. Desapareció por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad corporal y mental del individuo. Además la influencia de las ideas del liberalismo y la Revolución francesa, fueron determinantes para destruir el principio fundamental de la esclavitud.

Servidumbre.

Se podría decir que es una variante de la esclavitud; en lugar del esclavo está el siervo, que no es propiedad del amo, pero está ligado a la tierra: si la tierra cambia de dueño, éste cambia de amo.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal.

Gremios y corporaciones.

Eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban, por medio de su unión, la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

En los talleres de los gremios fue en donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

Finalmente, la tendencia a hacer maestros a los más viejos, la lentitud en la rotación y en las promociones, dieron origen a las asociaciones de compañeros, el fin de los gremios lo marcó la Revolución Francesa.

Liberalismo, Revolución industrial y Revolución francesa

El liberalismo representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana. Estas ideas trascendieron al campo económico y debido al auge y desarrollo de la industria, provocados por los inventos que dieron origen a la Revolución industrial, apareció el liberalismo económico. Éste promovía una libertad absoluta en las relaciones de trabajo, dándole al estado el papel de vigilante.

En esta etapa, surge la libre competencia: el trabajo se convierte en una mercancía, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio del patrón y dado que al trabajador lo que le importa es comer, acepta todas las condiciones.

Sindicalismo y reacciones ante el liberalismo

Bajo el sistema de abuso y explotación al trabajador que era el liberalismo, hubo intentos de la clase trabajadora por mejorar sus condiciones. Sin embargo siempre se encontró un clima de rechazo total.

- En esta época surgieron diferentes pensadores que proponían soluciones para el problema social, entre ellos destaca Carlos Marx. Los partidarios de este personaje proponían:
- Jornada de ocho horas.
- Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigían un funcionamiento ininterrumpido.
- Prohibición del trabajo a menores de 14 años.
- Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos, semanalmente.
- Extensión de medidas higiénicas en el trabajo.

MÉXICO

Época prehispánica

En el pueblo náhuatl se tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano.

Existía la esclavitud, pero era diferente; el dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. No podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño.

Había artesanos pero no estaban en gremios y no había monopolio.

Época colonial

Se fundan encomiendas en las cuales el encomendero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, se convierte en un explotador. El indígena es considerado un animal y se le marca con hierro candente como al ganado.

Los negros y mulatos tenían prohibida la entrada a los gremios de acuerdo a las leyes, la única excepción era el oficio de curtidores de cuero.

La guerra de Independencia

En la época colonial, existían monopolios; estaba prohibido fabricar algunos artículos para proteger al comercio español.

Hidalgo promulgaba en la ciudad de Morelia que se prohibiera la esclavitud y se castigara con pena de muerte a quien conservara esclavos. En la Constitución de Apatzingán se habla de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste; se termina con el monopolio de los gremios.

La Reforma

En esta época, había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón, que ocupaban 11000 obreros, también existían talleres artesanales y fabricas de papel, de jabón, de aceite, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

El Porfiriato

En esta época, se ampliaron los mercados, vinieron técnicos y obreros. A través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fabricas como minas y haciendas, habían hecho renacer la esclavitud. Estableciendo jornadas muy largas.

El código penal del Distrito Federal castigaba con 8 días a 3 meses de arresto y multa de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza o la baja de los sueldos o impedían el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral.

La Revolución

En Cananea estalló la huelga que hizo tambalear al porfiriato, luego siguió la de Río Blanco. Aquí, el salario de los mexicanos era inferior al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros.

El general Díaz ordenaba que los obreros quedarán sujetos a los reglamentos vigentes o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente; con lo cual quedaban los obreros en manos de los empresarios.

Los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917.

Época posrevolucionaria

La ideología de los sindicatos estuvo entre el socialismo y el marxismo. Carranza reprimió algunos movimientos de huelga, llegando a aplicar la pena de muerte a los huelguistas. Durante esta época, México siguió siendo un país agrícola y minero.

Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías se niegan a darlos, interviene la Suprema Corte de Justicia y las condena a hacerlo. Al negarse las compañías, Lázaro Cárdenas decreta la expropiación petrolera.

En esta época, la creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplia los mercados; las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas. Se crean carreras universitarias como licenciado en Administración de Empresas, la cual tenía materias relacionadas a la administración del factor humano.

El 1º de mayo de 1970, entra en vigor la Ley federal del Trabajo, que incluye nuevas prestaciones para los trabajadores. Esta ley representó un instrumento que tiende a lograr una mayor distribución de la riqueza.

Actualmente, México se encuentra inmerso en múltiples problemas. El crecimiento de la población es uno de los más elevados del mundo y existe una gran carencia de recursos. Para este problema Arias (1994), presenta dos posibles soluciones:

1. Reducir la tasa de natalidad. Reducir el número de nacimientos lo suficiente para igualarlo al número de muertes de manera que la población se mantenga constante.
2. Aumentar la productividad. Si a medida que aumenta la población la productividad se incrementa a un ritmo mayor, entonces no hay escasez. En este aspecto el administrador tiene un papel importante que cubrir en la elevación de la productividad.

México tiene un reto ante sí: completar la etapa del desarrollo económico y lograr un desenvolvimiento integral y armónico en todos los aspectos (social, político, psicológico, cultural, etc.)

El aumento de una población puede ser benéfico a condición de que el producto nacional bruto se mantenga por encima, para lograr esto se requiere:

- Incrementar los niveles de educación. Una mejor capacitación de los habitantes del país se reflejaría en un mejor aprovechamiento de todos los recursos. Habría la posibilidad de crear tecnología propia que evite la fuga de divisas al extranjero por pago de patentes y la posibilidad de competir en los mercados extranjeros.

- Distribuir el ingreso. El aumento de la población significaría más mercados sólo si la riqueza se distribuye equitativamente de acuerdo al esfuerzo y a los conocimientos.
- Ahorrar. Parte de los ingresos de la población deberían ser canalizados al ahorro para la renovación de la maquinaria y los créditos suficientes para abrir nuevas fuentes de empleo.
- Crear centros urbanos e industriales en todo el territorio. Para esto se requiere contar con obras adecuadas de infraestructura, mano de obra calificada, mercados más difundidos geográficamente, etcétera.
- Aumentar la productividad de bienes y servicios mediante un mejor aprovechamiento de todos los recursos.
- Resulta indispensable incrementar los niveles de vida de las grandes masas de población empobrecida, de otra manera se corre el riesgo de propiciar el advenimiento de graves convulsiones sociales.

2.2. Definición de Administración

La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Wehrich, 1994).

La Administración se aplica a todo tipo de organizaciones (pequeñas y grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios) y es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales. También se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

Chiavenato (2001), menciona que la tarea de la Administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir los objetivos.

La Administración necesita respuestas a preguntas tales como:

- ¿Cómo influirán en el desempeño del trabajador las oportunidades para satisfacer necesidades?
- ¿Cómo reaccionarán otros trabajadores por la obtención de satisfacciones de sus compañeros trabajadores?
- ¿Las relaciones de autoridad se mejorarán u obstaculizarán mediante la satisfacción de necesidades?

De acuerdo con Fernández, Tarazona, Plá y Revuelto (1994), la administración comprende:

- Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

- Relacionar a la organización con su entorno, ya que la empresa se verá influida por éste. Es necesario conocer sus características con el fin de poder determinar cómo se verá afectada la organización, e intentar que esta interacción e influencias sean lo más benéficas posibles.
- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines.
- Desempeñar funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.

Es importante destacar que la Administración se divide en cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

2.2.1. Planeación

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, esto es, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Se encarga de fijar las alternativas de actuación para la consecución de los objetivos fijados, Estrategias Empresariales.

Existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo.

No existe un plan real hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos humanos, materiales o reputación. Antes de tomar una decisión, todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis, o una propuesta, no un plan real.

Se desarrollan planes para organizaciones completas, para organizaciones específicas de trabajo y para individuos. Estos planes pueden abarcar desde largos periodos, de cinco o más años; o bien, cortos que pueden ser de días o semanas. Pueden ser muy generales o muy específicos (Bateman y Snell, 2001).

La planeación fija los presupuestos que recogen las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de los planes y programas.

Sin importar esto, en cada caso, los administradores son responsables de recopilar y analizar la información sobre la que se basan los planes, de establecer los objetivos y de decidir qué se necesita hacer.

2.2.2. Organización

La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura internacional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.

Es internacional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.

Es el soporte físico de la empresa. Mediante esta función se estructuran las relaciones del grupo humano de la empresa, definiendo:

- Actividades necesarias para la realización de los objetivos y agrupación de las mismas.
- Asignación de las tareas y objetivos a personas.
- Coordinación vertical y horizontal de las actividades.
- Jerarquía de autoridad.
- Normalización.
- Sistemas de información decisión.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por tal motivo, constituye una herramienta administrativa y no un fin. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados en esta forma se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa fácil. Se encuentran muchos problemas para hacer que las estructuras se adapten a las situaciones, incluyendo tanto la definición de las clases de trabajos que se deben hacer como encontrar las personas que las realicen.

2.2.3. Dirección

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere a los aspectos interpersonales de la administración.

Se trata de dirigir, motivar, y comunicarse con los empleados, en forma individual o en grupo.

La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, y contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

Se da en los equipos, departamentos, divisiones, y en la cima de organizaciones completas.

La dirección incluye motivación, estilos, enfoques de liderazgo y comunicación.

2.2.4. Control

El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. Casi siempre las actividades de control se relacionan con la medición del logro.

Supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. Cuando los administradores implementan sus planes, frecuentemente se encuentran con que algo no está saliendo como se había planeado. La función de control asegura el cumplimiento de las metas. Esta función, formula y responde a la pregunta “¿nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas?” Los administradores hacen ajustes según se requiera.

Según Bateman y Snell (2001), el control debe de entrar en el análisis de las posibles causas de las desviaciones:

- Objetivos mal planteados o irrealizables.
- Estrategia incorrecta.
- Defectuosa implementación o puesta en práctica de la empresa.
- Cambio en el entorno.

Después de lo anterior, se deben plantear acciones para la corrección de las desviaciones mediante el control de los planes, asegurando la retroalimentación del proceso y, por lo tanto, la introducción de las modificaciones oportunas en los programas, planes, estrategias y objetivos.

Se supone que un administrador debe participar en las cuatro funciones mencionadas anteriormente pero no en forma independiente o secuencial, seguramente hará más o menos cosas. La mayor parte de su tiempo la ocupará en reunirse con diferentes personas, discutir y decidir sobre varios temas, asistir a reuniones atender emergencias, etc. Estas actividades comprenderán las cuatro funciones. La falta de atención a cualquiera de las funciones administrativas produciría un fracaso en la organización.

2.3. Características del administrador de empresas

De acuerdo con Stoner y Freeman (1994), los administradores de empresas tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo, mediante la coordinación de los recursos de la organización, con el fin de obtener resultados provechosos.

Son responsables de lograr las metas organizacionales a través de la gente. El administrador es responsable de su propio desempeño y del de sus subalternos, debe vigilar que el comportamiento de sus subalternos sea productivo para la organización y no vaya en detrimento de ésta.

El objetivo lógico y deseable de todo administrador de empresas, debe ser obtener un superávit, esto es, tiene que establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, material e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posible una meta deseada con los recursos disponibles.

Los administradores eficaces deben estudiar en forma regular el medio externo para poder analizar las variables más importantes en determinado momento y luego ajustar su enfoque de liderazgo administrativo para cumplir las exigencias y satisfacer las necesidades.

Deben trabajar para lograr un número de objetivos comunes a varios individuos y grupos al mismo tiempo e integrar los objetivos legítimos de los demandantes. Probablemente sea necesario hacerlo mediante compromisos, concesiones, etcétera.

El administrador debe tener conocimiento de la influencia de las agrupaciones sociales para la formulación de las metas personales, el establecimiento de un sistema personal de valores, el establecimiento de un patrón de normas de

comportamiento, la distribución de status social y la percepción de las responsabilidades.

Debe analizar en forma individual las necesidades y expectativas de cada trabajador, así como estudiar en forma regular el medio externo, aunque tenga poco o ningún poder para cambiarlo, no tiene otra alternativa que responder a él para determinar qué necesita y qué desea cada trabajador.

Debe garantizar y utilizar recursos para la organización, transformarlos mediante las funciones administrativas, con la debida consideración de las variables externas, para obtener resultados, es decir, productos.

El administrador perceptivo observa todos los indicios a fin de satisfacer las necesidades de un trabajador. La observación de los patrones de interés y respuesta de un trabajador pueden revelar los intereses presentes de cada uno. Entre mayor sea la facilidad de un administrador para ponerse en el lugar de los trabajadores, le será más sencillo entenderlos y ayudarlos.

Una función individual del administrador es la coordinación, por medio de la cual se encarga de armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Por lo tanto, su tarea central es la de conciliar las diferencias de enfoque, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales para que contribuyan a las de la organización.

De acuerdo con Harris (1998), se espera que los administradores sean personas de acción que puedan tomar decisiones con éxito frente a alguna información inadecuada, ser lo suficientemente estrictos o adaptables cuando es necesario y comprensivos hacia los sentimientos de los demás a costa de sus propios sentimientos. En otras palabras, se supone que el administrador debe ser una especie de superpersona que pueda “hacer todo, saber todo y soportar todo” cuando sea necesario.

2.3.1. El administrador y la productividad en el área de Recursos Humanos

La productividad se define como la relación resultados (productos) - insumos dentro de un periodo tomando en cuenta la calidad. Se puede expresar de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{resultados}}{\text{insumos}} \quad (\text{dentro de un periodo dado, tomando en cuenta la calidad})$$

De acuerdo con Wehrich (1994), esta fórmula señala que se puede mejorar la productividad de tres formas:

1. Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
2. Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

En otras palabras, la productividad es una medida que describe el estado actual del proceso y de los esfuerzos de las personas y está relacionada con todas las funciones de la empresa.

Algunas de las estrategias más utilizadas por el administrador para incrementar la productividad de la organización, son:

Calidad y productividad

La calidad podría definirse como la medida en que un producto cumple lo que se pretende que haga, esto es, qué tan cerca está de realizar las especificaciones para las cuales se elaboró.

La calidad es el grado de excelencia en el cual los productos o servicios se pueden calificar con base en las características o rasgos seleccionados. Los clientes son los que determinan esta calificación y son ellos también quienes definen la calidad en términos de apariencia, rendimiento, disponibilidad, flexibilidad y confiabilidad. La calidad de un producto determina la reputación de la organización.

Los teóricos de la administración han descubierto que concentrarse en mejorar la calidad del producto, a través de todas las fases de un proceso de producción, en realidad mejora la productividad del sistema de fabricación.

Un énfasis constante en la calidad, reduce las variables no productivas como la revisión de los productos, los errores de producción, demoras y problemas de producción y la utilización poco eficaz del tiempo y de los materiales.

Aseguramiento de calidad

El aseguramiento de la calidad es un conjunto de actividades que se inicia cuando se definen los estándares de calidad y finaliza cuando los bienes y servicios se entregan al cliente.

Se debe llevar un control estadístico de calidad el cual es el proceso utilizado para determinar cuantos productos deben ser inspeccionados y la probabilidad de que el número total de productos cumplirán los estándares de calidad de la organización. Una estrategia de aseguramiento de la calidad reduce la necesidad de un control de calidad y en consecuencia de acciones correctivas.

Círculos de calidad

Son pequeños grupos de trabajadores que se reúnen para discutir sobre el aseguramiento de la calidad de un proyecto particular y comunicar sus soluciones de estos problemas directamente a la administración en una exposición formal. (Cesto, 2001).

La mayoría de los círculos funcionan de manera similar. Por lo general, el círculo está integrado por menos de ocho miembros y el líder del círculo no es necesariamente el supervisor de los miembros. Estos pueden ser trabajadores del proyecto y/o personas externas. El eje central son los problemas operativos y no los interpersonales.

Las medidas para aumentar la productividad pueden tener carácter a corto y a largo plazo. Las medidas a corto plazo se refieren a un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, que persiguen un aumento en la productividad sin alterar la estructura de la empresa. Las medidas a largo plazo suponen una renovación de los medios de que dispone la empresa en sus actividades. Tales medidas requieren que la empresa acuda al mundo exterior, ya sea obteniendo la debida asistencia técnica o los medios financieros que necesita.

Un adecuado estudio de tiempos y movimientos, una redistribución del personal y una mejora en general en los métodos utilizados pueden contribuir a los aumentos de productividad deseados.

Una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios, puesto que si los bienes y servicios que se producen no son demandados, habrá que pensar en reducir los precios para incentivar la demanda (Claver, Llopis, Lloret y Molina, 1994).

De acuerdo con Schroeder (1992, en Claver, Llopis, Lloret y Molina, 1994), los factores que afectan a la productividad son:

Factores externos:

- Regulaciones del gobierno.
- Competencia de los negocios.
- Demanda a los clientes.

Capacidad e inventario:

- Planificación de la capacidad.
- Inventarios.
- Compras.

Producto:

- Investigación y desarrollo.
- Diversidad de productos.

Fuerza de trabajo:

- Selección y colocación.
- Entrenamiento.
- Diseño del trabajo.
- Estructura de la organización.
- Supervisión.
- Recompensas.
- Metas.
- Sindicatos.

Relacionado con el concepto de productividad estarían los de tipificación y estandarización o normalización. El primero se refiere a la unificación de productos buscando que sean uniformes en tamaños, colores, envases, etcétera. El segundo

termino se refiere a la unificación de los procesos y componentes de los productos.

A lo largo de los capítulos anteriores se pudo abordar el entorno tanto de la Psicología Organizacional como de la Administración de Empresas. El psicólogo organizacional y el administrador de empresas realizan actividades similares, por lo tanto en el siguiente capítulo se desglosarán cada una de esas actividades, para así determinar qué profesionalista es el idóneo para el área de Recursos Humanos.

CAPITULO 3.FUNCIONES DEL PSICÓLOGO DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y SUS DIFERENCIAS.

3.1. El papel del psicólogo en la industria

El psicólogo puede desempeñarse en la industria a diferentes niveles:

- Psicología de Personal. En este nivel, el psicólogo se dedica al estudio de las diferencias individuales, determina las habilidades humanas necesarias para cada trabajo, determina también cómo evaluar a los empleados potenciales, cómo medir el desempeño de trabajo de los empleados y de qué forma entrenar a los empleados para lograr un mejor desempeño en el trabajo.
- El comportamiento organizacional. Debido a que las organizaciones pueden influir en las actitudes y en el comportamiento de los empleados, el psicólogo estudia el desempeño de roles, las influencias sociales sobre el comportamiento de los individuos, sentimientos personales de compromiso hacia una organización y modelos de comunicación dentro de la organización.
- Consejo vocacional y de carrera. El psicólogo se encarga de ayudar a los empleados a decidir qué trayectoria de carrera les satisface, a resolver sus intereses tanto laborales como no laborales y también ayuda a los empleados a prepararse para la jubilación.
- Desarrollo de las organizaciones. Aquí, el psicólogo se ocupa en desarrollar las organizaciones para que sean más eficientes. Por tal motivo, el psicólogo debe ser capaz de diagnosticar los problemas de una organización, recomendar cambios necesarios y evaluar la eficacia de

éstos. Sin embargo, la intervención del psicólogo a este nivel puede afectar a la tecnología, los procedimientos de trabajo y al personal.

A nivel teórico, los psicólogos organizacionales son profesionistas competentes para contribuir a la solución de problemas tales como:

- La concepción o modificación de sistemas de trabajo.
- Reclutar, seleccionar y canalizar al personal.
- Asegurar la actualización, capacitación y perfeccionamiento del personal.
- Prevenir accidentes y mejorar las condiciones de trabajo entre los empleados.
- Apreciar objetivamente las potencialidades y resultados individuales de cada trabajador.
- Proponer remuneraciones equitativas.
- Facilitar la comunicación, las interrelaciones interpersonales, las relaciones intra grupos, etcétera.

El psicólogo posee los conocimientos y la capacidad para desarrollarse como un agente de cambio que promueva la participación y desarrolle los medios para propiciar el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo a través de la ubicación de los empleados en puestos estratégicos. (Sánchez, 1997).

El psicólogo puede ejercer un papel como coordinador general y jefe de proyecto. De tal forma que desarrolle una organización eficaz donde se definan procedimientos y modalidades; se involucre a toda la empresa y se capacite gradualmente al personal, hasta adquirir el nivel requerido para asumir sus tareas y responsabilidades, permitiéndole actuar en el interior de su espacio de libertad, dándole a cada quien un estímulo para aportar inteligencia y energía para el éxito y progreso de la empresa.

El psicólogo organizacional no puede permanecer pasivo, debe constituirse como un agente de cambio del proceso de transición que demanda a las organizaciones un alto nivel de calidad, productividad y efectividad.

Por lo tanto, es tarea de todos los psicólogos organizacionales el demostrar la efectividad de su desempeño a nivel analítico y previsorio para llegar a ser considerados parte importante del cambio necesario dentro de las organizaciones.

Los psicólogos que estudian los factores humanos tratan de asegurar que el diseño del equipo tome en cuenta las capacidades especiales o limitaciones de los seres humanos que vayan a operarlo. Esto lo logran gracias a que estudian la conducta en todas sus formas, desde la más sencilla hasta la más compleja.

El papel del psicólogo en las organizaciones laborales depende del tipo de organización laboral, del objetivo de ésta y de la actitud que la dirección tenga hacia la Psicología y los psicólogos. Puesto que, el psicólogo que trabaja en las organizaciones laborales hace más que aplicar tests, ocupación que todavía muchos creen que es toda su actividad.

El psicólogo puede colaborar en la mejora de los programas de seguridad, puede trabajar con ingenieros en los aspectos humanos de los proyectos de maquinaria, puede asistir al departamento de relaciones públicas en sus interacciones con los consumidores y con la comunidad en la que se desenvuelve la empresa, puede organizar diversas campañas para lograr la salud mental del trabajador y ayudar a la dirección en la búsqueda de soluciones para reducir el ausentismo, etcétera. El psicólogo de las organizaciones laborales se mueve en un escenario amplio y siempre cambiante.

Con respecto a los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etcétera; el psicólogo organizacional los maneja como problemas

interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Los psicólogos organizacionales se preocupan también por los problemas relacionados con las características de las organizaciones. Problemas que tienen que ver con el comportamiento de grupos y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos que influyen en la conducta de cada individuo.

Por lo tanto, la tarea del psicólogo organizacional es, descubrir la clase de condiciones que en el medio laboral den como resultado una alta motivación en los empleados. Nuevamente no deben desconocerse las diferencias individuales, cada empleado es motivado probablemente por circunstancias distintas. Por tal motivo, le toca al psicólogo organizacional descubrir los principios de la motivación humana, de modo que le sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias que hagan máxima la motivación de los empleados.

Es importante mencionar que, los mismos psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas propios de organizaciones complejas y pueden por tanto, brindar una ayuda más eficiente. El psicólogo en las organizaciones laborales, se ha capacitado para crear circunstancias óptimas para la actualización de los recursos humanos.

El psicólogo tiene como campo de acción diversas áreas en las cuales tiene un desarrollo bastante favorable. No sólo como terapeuta u orientador; sino además, puede surgir como un agente de cambio al insertarse a las funciones dentro de las organizaciones en las cuales lleva actividades dentro de los departamentos de recursos humanos incidiendo en todas sus áreas.

Probablemente, los primeros pasos de la Psicología Organizacional se dieron en las funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la creación de las primeras pruebas de conducta y personalidad. En la actualidad, los psicólogos en

las organizaciones no sólo se encargan de este proceso, sino además de muchos más que se mencionan a continuación.

3.1.1. Reclutamiento y selección de personal.

El elemento más importante de toda organización es el recurso humano, que va desde la gente que labora en los puestos bajos, hasta los altos ejecutivos. Las organizaciones, al requerir de un mejor potencial humano que llene las expectativas que requiere la empresa, tienen la necesidad de recurrir a gente especializada que tenga la habilidad de examinar a los aspirantes para los diversos puestos; así podrá determinar quién es el mejor candidato.

Contrario a lo que se ha pensado, los procesos administrativos de reclutamiento y selección no son un mismo elemento; aunque están ligados, cada uno de ellos lleva a cabo diferentes funciones. Por una parte, el proceso de reclutamiento se encarga de atraer a todos los candidatos potenciales a ocupar un puesto; mientras que el proceso de selección se encarga de ir eliminando a aquellos aspirantes que no cumplan con los requisitos exigidos por la organización. (Ruiz, 2003)

De acuerdo con Ruiz (2003), los procesos de reclutamiento y selección de personal están conformados por una serie de pasos que se dan en forma continua para mantener a la organización provista del personal adecuado para diferentes cargos.

El reclutamiento y la selección de personal se definen como el conjunto de técnicas que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A continuación, se explicarán ambos procesos por separado.

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento representa una compleja serie de etapas, las cuales se dividen en análisis, evaluación y descripción de puestos; dichas tareas son susceptibles a ser realizadas por ingenieros, supervisores o administradores en

colaboración con los psicólogos ya que son ellos los que están más en contacto con el personal y tienen conocimiento de los requerimientos tanto físicos como intelectuales y laborales que se necesitan para la vacante.

En el proceso de reclutamiento, el psicólogo primeramente tiene que conocer las necesidades presentes y futuras de la organización, en cuanto a personal se refiere; así como el lugar donde puede satisfacer dichas necesidades. Es decir, tener una visión a largo plazo acerca de los requerimientos futuros, para de esta forma tener su carpeta de vacantes lista para las requisiciones.

El propósito del reclutamiento es generar candidatos calificados, de entre los cuales la compañía puede elegir a los empleados más apropiados para los puestos vacantes. Sin el reclutamiento, el personal se agota y la sobrevivencia de una empresa se ve amenazada.

Este proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: "puesto que no tiene titular". Es decir, la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o debido a la imposibilidad temporal o permanente del empleado que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas por el personal existente y sólo en caso de que no sea posible se solicitará que se cubra, esto permite iniciar el proceso de reclutamiento y selección.

El siguiente paso consiste en la requisición de personal. Es decir, que el puesto se notifica a través de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que ésta ha ocasionado, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación 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.

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 de prestar sus servicios. Esto representa ventajas ya que disminuye el periodo de entrenamiento y contribuye a mantener alta la moral del personal que trabaja en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Para Zúñiga (citado en Ruiz, 2003), los objetivos específicos del reclutamiento son:

1. Establecer y mantener una red de fuentes de abastecimiento de personal en condiciones de garantizar razonablemente la localización y obtención de personal adecuado a las necesidades de la compañía.
2. Poner a disposición de los solicitantes el personal idóneo que requiera para cubrir sus plazas en un periodo de diez a quince días hábiles según el nivel de responsabilidad del puesto correspondiente.
3. Generar y mantener registros estadísticos mensuales de los resultados obtenidos por cada fuente de reclutamiento, a fin de medir la efectividad de estas.
4. Participar en grupos de intercambio de personal que permita:
 - Mantener activa una cartera de candidatos viables.
 - Obtener información relevante del área de relaciones industriales en cuanto a sueldos, prestaciones y compensaciones, formatos

diversos, cursos y material de capacitación, pruebas, técnicas, etcétera.

- Dentro de las políticas de la función de reclutamiento se pueden encontrar:
- Es responsabilidad de la gerencia, a través de la coordinación de selección, reclutar el personal que requiera la compañía y reúna los requisitos necesarios para llevar a cabo sus funciones.
- En la utilización de las fuentes de reclutamiento, se dará preferencia al propio personal de la compañía.
- La elección de las fuentes de reclutamiento deberá ser autorizada por la gerencia de relaciones industriales.
- Procurar que los candidatos residan en la misma zona geográfica o zonas aledañas.

El reclutamiento comienza con la búsqueda de candidatos recurriendo a fuentes internas o externas. Las primeras hacen referencia a los recursos con los que cuenta el propio departamento de selección que tiene la empresa, entre estas funciones se encuentran las externas y las internas.

Externas: Son aquellas a las que el aspirante puede recurrir, de acuerdo a las características en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa como en el caso de las agencias de empleos, publicidad, bolsas de trabajo, escuelas, delegaciones políticas. Algunos de los medios a los que recurre este tipo de reclutamiento son los siguientes:

- Avisos. Este tipo de medio es uno de los más usados en la actualidad y se realiza de dos formas. Primero, los avisos se pueden colocar con el fin de que sólo ciertos grupos tengan acceso a ellos. Esto tiene como consecuencia que el aspirante se auto seleccione y pueda ver si es candidato.

- Agencias de empleo. Este tipo de medios para reclutar a los aspirantes ha ido en crecimiento; sin embargo, en muchas de ellas existen desventajas, ya que por lo regular tienden a cobrar una determinada cuota por el servicio.
- Bolsas de trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que presentan sus servicios en forma gratuita.
- Aspirante por su cuenta. Esto es cuando el candidato se presenta a una empresa sin que haya existido una forma de aviso por parte de la empresa, es decir, que el candidato acude en forma espontánea.

Internas: Son aquellas que no tienen la necesidad de recurrir a personas fuera de la empresa, ya que la misma empresa proporciona el personal que queda vacante, esto significa que ya existe el personal que está en espera de ser promovido, algunas de estas son las siguientes:

- Sindicato. Las firmas con sindicatos deben concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento; es decir, cuando una vacante puede ser cubierta con el personal del cual tiene dominio el sindicato de la empresa.
- Cartera interna. Es el medio en el que se integran las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos anteriores de reclutamiento y no fueron aceptados por haberse cubierto la vacante.
- Recomendaciones por familiares. Este tipo de fuente se usa cuando la vacante solamente se boletina entre los trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.

Las fuentes internas de reclutamiento tienen grandes ventajas, como lo pueden ser:

- Conocimiento de las evaluaciones del desempeño.
- Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento del candidato.
- Análisis y descripción del puesto que actualmente desempeña el candidato, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos y los requisitos adicionales que serán necesarios.
- Examen de movimiento de personal.
- Conocimiento del resultado de las pruebas de personalidad y técnicas.

El uso de las fuentes internas sirve para impedir los despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, pueden ser beneficiosas para la moral del trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar aportando nuevas ideas, conocimiento y entusiasmo.

Si el aspirante reúne los requisitos que la empresa solicita, entonces el candidato potencial se presenta ya sea con su curriculum vitae o una solicitud de empleo.

Una vez realizados los pasos anteriores se comienza con el proceso de la selección de personal, el cual se explica a continuación.

Selección

La selección de personal es en esencia una actividad susceptible de ser realizada por la Psicología, ya que se utilizan instrumentos tanto cualitativos como

cuantitativos para evaluar y predecir la conducta de los aspirantes a un empleo. En esta etapa del proceso de selección de personal se puede obtener una evaluación rápida acerca del comportamiento de un individuo por medio de las entrevistas, ya que son instrumentos utilizados para poder observar en poco tiempo el desenvolvimiento o la conducta de un individuo. Por medio de la aplicación de pruebas se puede predecir lo que se esperaría de un individuo dentro de la organización y así se puede determinar si el aspirante es un candidato idóneo.

El proceso de selección de personal no representa en sí una decisión de la Psicología, ya que dicha función depende en gran medida de los requerimientos administrativos o de las políticas de la empresa, las cuales influyen en gran medida en la decisión tomada por el psicólogo.

Este procedimiento deriva del conocimiento de las relaciones entre las diferencias individuales y el éxito en el trabajo; esto es que todo ser humano posee cualidades únicas que lo hacen diferente de los demás, las cuales tienen que estar encaminadas a determinadas actividades en las que el trabajador desarrolle y explote al máximo su capacidad.

Actualmente, la selección de personal constituye uno de los procesos que presenta mayor uniformidad en varias organizaciones. Se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Esto permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlos más satisfactorios y contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Reyes (1997), define el proceso de selección como la forma de escoger entre los candidatos aquellos que para cada puesto sean los más aptos, de acuerdo a los requerimientos del puesto; se eliminan los candidatos que por diversas causas no cubren el perfil, hasta dejar al más idóneo al puesto.

Para cumplir con esta función, es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional.

El proceso de selección inicia a partir del estudio de las solicitudes de empleo. Uno de los elementos para realizar la preselección es comparar la edad, sueldo y experiencia del solicitante con el perfil del puesto, si no se cumplen los requisitos mínimos necesarios es muy probable que el candidato sea rechazado desde el principio del proceso; o bien, son datos que posteriormente serán analizados.

La experiencia con respecto a empleos anteriores es uno de los puntos que más se consideran en la solicitud, donde el seleccionador analiza la rapidez en que se haya promovido en sus puestos anteriores, su historia de salarios, constancia y permanencia en los mismos.

Al tratar de buscar más información necesaria, la persona encargada del departamento de selección puede hacer uso de las siguientes técnicas:

Entrevista preliminar: La entrevista inicial o preliminar pretende detectar en el menor tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Quizá el solicitante no cubra los requisitos esenciales como lo pueden ser: aspecto, estatura, condición física, fuerza muscular, apariencia física, facilidad de palabra.

La empresa debe informar en esta parte al solicitante la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo y prestaciones para que el candidato decida si se interesa por el puesto y si cubre sus necesidades y expectativas, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

En esta etapa del proceso, por segunda vez, se eliminan a más solicitantes que no cumplen con las expectativas de la organización, se valoran aspectos de hábitos, forma de vestir, relacionarse, objetivos y metas de su vida personal y profesional, los cuales pueden ser indicadores suplementarios que se ajustan a las políticas de la organización.

Después de la entrevista inicial y una vez que el aspirante está convencido de lo que le otorga la organización, se pasa al siguiente proceso; que es la entrevista de selección.

Entrevista de selección: La entrevista de selección o entrevista profunda se utiliza para conocer si la persona es la idónea para el puesto; debido a que esta entrevista implica una interrelación de dos personas (candidato y entrevistador). Ejerce una acción recíproca y representa uno de los medios clave en el proceso de selección.

El psicólogo que realiza esta actividad tiene que preparar el lugar y el ambiente donde se realizará la entrevista, además es muy importante que conozca y maneje perfectamente dicho proceso para tener una evaluación del candidato más válida y confiable.

Ávila (1993), señala que se deben realizar preguntas específicas y técnicas de trabajo a desempeñar, experiencia de los trabajos anteriores y se explica en qué consiste la vacante en términos amplios. Con base en la información obtenida, se podrá evaluar si el candidato es el idóneo para la organización y qué tanto es conveniente su incorporación; también, si se cubren las expectativas del individuo.

Antes de comenzar con la entrevista de lleno, se debe establecer un rapport; el cual se debe aplicar durante toda la entrevista, ya que propicia una disminución de la tensión en el candidato, que puede afectar su desenvolvimiento.

Pasado el establecimiento del rapport, se comienza a abordar la entrevista, a través de ella se obtiene información relevante y a fondo acerca de áreas de los aspectos familiares, económicos, laborales y educativos. Al término de la entrevista, se le explica al candidato acerca de lo que ofrece la empresa de manera más explícita y se le dan las gracias.

Como se mencionó, en la entrevista se abordan áreas como:

Historia laboral: En la historia laboral se pretende conocer el progreso del candidato, su estabilidad, su actitud ante jefes, habilidades para relacionarse, en pocas palabras, la forma en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa: En la historia educativa se establece si es que hubo o no continuidad en los estudios del candidato, relaciones con los profesores; es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando.

La extensión y profundidad de la entrevista de selección debe estar condicionada al nivel que se selecciona. Es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida; conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente éste último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención; en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

El resultado de la entrevista debe ser redactado lo antes posible después de que ésta haya concluido, ya que de lo contrario se pueden omitir aspectos importantes y relevantes del candidato que pueden influir en la decisión. El informe debe tomar en cuenta los elementos más importantes acerca del candidato, debe ser claro y concreto.

La tarea de la persona que entrevista no termina con el informe, ya que se debe hacer una autocrítica y establecer un seguimiento del entrevistado en caso de la contratación, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

Pasada la fase de entrevistas, se llega al punto de las pruebas psicométricas en las que se evalúan tanto personalidad como inteligencia, además, en algunos casos, se aplican técnicas.

Pruebas psicológicas: En esta etapa, los candidatos que fueron aceptados en las entrevistas continuaran con el proceso de selección, se hará una valoración de sus habilidades y potencialidades y su capacidad en relación con los requerimientos del puesto, así como las posibilidades de futuro desarrollo.

El objetivo y la participación del psicólogo en este punto es sencillo, desea reducir los errores cometidos por la empresa en la contratación, la ubicación y los ascensos de personal, de tal modo que las personas más calificadas se sitúen en los puestos de responsabilidad y los menos competentes se ubiquen en puestos que puedan desempeñar.

La aplicación de tests o pruebas en la selección de personal se realizan con el fin de predecir cual será el rendimiento del individuo en el puesto. El objetivo de las pruebas es evaluar el nivel de conocimientos y habilidades que el individuo ha adquirido mediante el estudio y la practica.

Estos instrumentos dentro de la selección de personal adquieren importancia gracias a que presentan técnicas más tipificadas y más fiables que una entrevista y auxilian en la selección del elemento humano más apropiado, esto con base en sus habilidades y su conducta, que sean útiles para predecir su desempeño en el puesto.

El siguiente paso a realizar después de haber pasado por las entrevistas y las pruebas psicológicas es el examen médico.

Examen médico: El examen médico tiene una gran importancia en las organizaciones laborales, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Sin embargo, aunque en este punto recae una gran importancia, el examen médico no es aplicado en un gran número de organizaciones.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a cabo 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.

Uno de los últimos pasos a realizar en el proceso de selección, son los estudios socio-económicos y laborales; dichos estudios son muy importantes antes de tomar una decisión, ya que arrojan datos relevantes acerca de costumbres, relaciones interpersonales y lo más importante, antecedentes laborales en los cuales se hace una investigación acerca del desarrollo, desenvolvimiento y motivo de salida entre otras cosas.

Después de haber realizado todos los pasos anteriores, es momento de tomar una decisión. Con la información que se arroje de las pruebas aplicadas se evalúa comparativamente con los requerimientos del puesto y de otros candidatos. La decisión final queda en manos del jefe inmediato, que puede ser el jefe del departamento o el gerente.

Una vez tomada la decisión final, es comunicada al candidato. Si la decisión es afirmativa, entonces se tiene que inducir al nuevo empleado a su nuevo trabajo.

Cabe resaltar que una mala aplicación de la selección lleva a problemas en las organizaciones como mayores egresos, más rotación de personal, una aplicación inadecuada del trabajo en la que se pone al trabajador en un puesto inadecuado, mayores pérdidas humanas, técnicas y económicas, entre otras.

Inducción: la inducción de personal hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización.

Los objetivos de la inducción son:

- Vigilar que todo nuevo empleado participe en el evento de inducción.
- Programar, organizar y coordinar la relación del evento de inducción.
- Elaborar y entregar el manual de bienvenida al personal.

El manual de bienvenida debe contemplar de manera general los siguientes aspectos:

- Historia
- Servicios al personal
- Sueldos, prestaciones, horarios y reglamentos
- Estructura organizacional
- Políticas de la organización
- Redes de comunicación

Además de estas actividades se deben contemplar los siguientes puntos:

- Información general de la empresa
Organigrama de la empresa
Organigrama departamental
Directorio telefónico interno
Contrato de trabajo

Programas de seguridad
Programas de capacitación
Sindicato
Normas de puntualidad
Formas para autorización de tiempo extra.

- Información económica
 - Lugar para pagos
 - Descuentos de nomina
 - Impuesto sobre la renta
 - Seguro social
 - Caja de ahorros
 - Cuotas sindicales
 - Seguro de vida
- Ubicación de la planta
 - Salidas de emergencia
 - Cafetería
 - Baños
 - Escaleras
 - Estacionamiento
 - Teléfonos
 - Mobiliario
 - Vigilancia
 - Zonas o áreas de peligro
 - Servicio médico.
- Horario de trabajo
 - Horario de matutino y vespertino
 - Tolerancia de entrada
 - Días de descanso

Horario de comidas

Vacaciones

Días festivos.

- Otros aspectos de importancia
 - Recorrido por la empresa
 - Presentación personal del jefe inmediato
 - Presentación personal de área
 - Actividades sociales de la empresa.

Este tipo de actividades por lo regular son asignadas a los psicólogos que laboran en las organizaciones; para cubrirla éste hace uso de conferencias, audiovisuales, visitas a las instalaciones de la empresa, manuales de inducción. Ya que con todo esto se logra la comprensión e identificación del empleado con la cultura de la empresa y los objetivos que ésta persigue.

3.1.2. Evaluación

A lo largo del tiempo los psicólogos han tratado de explicar varios aspectos del comportamiento humano como: motivaciones, actitudes, autoestima, etcétera. Todo esto a través de una evaluación del contexto y del individuo en completa interacción.

La evaluación se concibe como un proceso que tiene como fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos.

La evaluación no se reduce a la medición, aunque está íntimamente ligada a ella; es una interpretación o valoración a una norma establecida.

Se puede realizar la evaluación desde dos perspectivas diferentes; la primera es la tradicional que considera si la conducta de la persona se toma en cuenta como el problema subyacente, éste será ubicado dentro de la persona y los pasos hacia la identificación estarán enfocados sobre la persona misma. Y la segunda es la evaluación conductual, la cual se refiere a que si el énfasis se pone sobre la unidad de conducta-ambiente, entonces se estará trabajando dentro de una concepción conductual en el estudio de los fenómenos psicosociales (Caballero y Lahera, 1998).

La evaluación conductual, a diferencia de la evaluación tradicional, se destaca por ser aquella orientación de la Psicología aplicada, que mediante la utilización de los hallazgos empíricos y principios teóricos derivados de la aplicación del método científico en las distintas áreas de la Psicología, explica el origen y mantenimiento de patrones de conducta; además de evaluar, prevenir o modificar estas conductas y situaciones a través de estudios experimentales controlados. Además, la evaluación conductual tiene como propósito resolver problemas

sociales e individuales en los diferentes ámbitos en que se emplee. (Caballero y Lahera, 1998)

3.1.3. Capacitación

Debido a la alta competitividad que viven las organizaciones, se ven en la necesidad de tener tanto empleados como trabajadores actualizados y capacitados en las labores que desempeñan, esto con el fin de que los individuos mismos crezcan en sus conocimientos y habilidades haciendo a la vez que la organización crezca.

En la función de capacitación, desarrollo y adiestramiento de personal los psicólogos participan tanto en la realización de formas y programas de capacitación como en su aplicación. Quizás sea esta la función que se le acerca un poco al quehacer psicológico, ya que se pueden aplicar métodos de aprendizaje utilizado en el área educativa y que se aplican en la capacitación del personal.

En el caso del proceso de capacitación el psicólogo, describe las características de la actividad laboral y el medio donde se desarrollan; contrasta las habilidades, competencias y aptitudes del individuo ante esta labor, interviene mediante una situación de aprendizaje dirigida a alternar (incrementar, eliminar o modificar) los repertorios conductuales marcados como requeridos y estima los resultados a corto y a largo plazo de la operación.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, como en todo proceso administrativo, tiene que llevar actividades ajenas a su competencia como lo pueden ser cumplir con los requisitos legales, el llenado de formatos de capacitación, estudios sobre costos y beneficios, etcétera.

El objetivo principal de la capacitación es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos para un determinado puesto. La capacitación, se puede entender como una modalidad de entrenamiento o instrucción orientada a cualquier actividad.

Algunos autores clasifican a la capacitación en tres niveles:

- **Adiestramiento:** La habilidad o destreza en el trabajo preponderantemente físico, que se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.
- **Capacitación:** Proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, a empleados, ejecutivos y funcionarios cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual.
- **Desarrollo:** Abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el crecimiento de los ejecutivos.

La diferencia entre los conceptos anteriormente mencionados radica en que el primero hace referencia al proceso de enseñanza–aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo la capacitación, además de hacer referencia al proceso de enseñanza–aprendizaje, desarrolla habilidades y actitudes para alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo; mientras que el desarrollo es un proceso que abarca la adquisición de conocimientos, fortaleciendo de la voluntad, la disciplina y el carácter así como la adquisición de los hábitos requeridos para el desarrollo de los ejecutivos.

Dicho de otro modo, el desarrollo y la capacitación hacen hincapié en aspectos más teóricos que prácticos, mientras que el adiestramiento hace referencia a la práctica para desarrollar habilidades motoras.

Cabe resaltar que en la capacitación se tienen que considerar varios aspectos para que una organización tenga permanencia en el mercado. Aspectos como:

Productos libres de fallas

Entrega a tiempo de los productos

Precio accesible y competitivo.

La capacitación tiene un papel significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permiten generar los cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial.

3.1.4. Higiene y seguridad

Las condiciones higiénicas y de seguridad deficientes, así como las enfermedades profesionales, desarrollan en las personas cambios de personalidad que pueden variar desde leves neurosis a casos agudos de psicosis y trastornos mentales, además de la enfermedad orgánica que propiamente se ha desarrollado.

Higiene industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Uso y aplicación del reglamento de Higiene y Seguridad: El psicólogo tiene la obligación de supervisar que se lleve a cabo la reglamentación sobre higiene y seguridad, que está encaminada a preservar la salud de los trabajadores y que debe contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.

Comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial: Este tipo de acciones es uno de los más utilizados para prevenir los riesgos profesionales, su finalidad es la de conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

Las comisiones mixtas de seguridad e higiene deben reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas y los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en el futuro.

3.2. El papel del administrador en la industria

La profesión del administrador es muy variada. Si es un supervisor situado en el nivel operacional de la empresa, requiere estar más orientado hacia las rutinas, normas y procedimientos que regulan la actividad de los subordinados que ejecutan tareas. Si está situado en el nivel intermedio, debe estar más orientado hacia la elaboración de planes tácticos, la organización de actividades, la dirección de determinados órganos o departamentos y el control de los resultados. Si está situado en el nivel institucional de la empresa, requiere orientarse hacia las demandas del ambiente externo y la adecuación de la empresa en conjunto, para aprovechar las oportunidades que debe enfrentar, las amenazas y contingencias que debe prever en ese ambiente, teniendo en cuenta las fuerzas y limitaciones de su empresa.

3.2.1. Reclutamiento y selección de personal

Reclutamiento

El principal objetivo del reclutamiento es atraer a los solicitantes mejor calificados para ocupar los puestos vacantes. Las actividades de reclutamiento ayudan a aumentar el grupo de candidatos que se podrían seleccionar para un puesto. El reclutamiento puede ser interno en la organización (considerando empleados actuales para promociones y transferencias) o externo. Cada enfoque tiene ventajas y desventajas.

Reclutamiento interno. Las ventajas del reclutamiento interno son que los patrones conocen a sus empleados y los empleados conocen su compañía. Los empleados tienen la oportunidad de ascender dentro de la empresa, el reclutamiento interno puede animar a los empleados a mantenerse dentro de la compañía, trabajar duro y ser exitosos. Por otro lado, el reclutamiento fuera de la compañía puede ser desmoralizante para los empleados. Muchas compañías prefieren a los reclutas internos por encima de los externos por estas razones.

Sin embargo, la integración interna de personal tiene algunas desventajas. Si los empleados existentes carecen de habilidades o talento, el reclutamiento interno forma un grupo de solicitantes que conduce a decisiones de selección deficientes. También, una política de reclutamiento interno puede inhibir a una compañía que quiere cambiar la naturaleza o metas del negocio trayendo candidatos externos. Al cambiar de ser una organización empresarial de rápido crecimiento a un negocio maduro con crecimiento más estable.

Muchas compañías que confían en el reclutamiento interno emplean un sistema de desplegado de puestos. Un sistema de desplegado de puestos es un mecanismo para anunciar puestos abiertos, esto se hace comúnmente en un tablero. La descripción del puesto incluye una lista de obligaciones y de habilidades mínimas y de experiencia que se requieren.

Reclutamiento externo. El reclutamiento externo trae “sangre nueva” a la empresa y puede inspirar la innovación. Dentro de las fuentes más usadas de solicitantes externos están los anuncios de periódico, recomendaciones de empleados y reclutamiento en universidades.

Los anuncios en los periódicos son la forma de reclutamiento más popular para muchas ocupaciones, porque son baratos y pueden generar un gran número de respuestas. La referencia de empleados es otra fuente usada con frecuencia por los solicitantes, algunas compañías fomentan activamente que sus empleados recomienden a sus amigos ofreciéndoles recompensas en efectivo. Las ventajas del reclutamiento en las universidades incluyen un gran grupo de personas del cual disponer, solicitantes con capacitación actualizada y una fuente de ideas innovadoras.

El análisis de puestos es el proceso para determinar las tareas que componen un trabajo y las destrezas, habilidades y responsabilidades que debe tener un empleado para realizar ese trabajo. Las entrevistas, estudios, curriculums y escalas de promedios realizadas por observadores expertos son algunos de los procedimientos más comunes para la recolección de datos para el análisis de puestos.

El análisis eficaz de los puestos proporciona información que utilizan todas las unidades dentro del departamento de la dirección de recursos humanos; por ejemplo, para reclutar y seleccionar con eficacia, el personal calificado debe ajustarse a los requisitos del puesto. La descripción y la especificación proporcionan una información completa sobre los puestos. Otro ejemplo consiste en el establecimiento de promedios adecuados de pago; si es necesario desarrollar sistemas de pagos equitativos, son necesarias las descripciones completas de los puestos.

Cuando los recursos humanos requeridos no están disponibles dentro de la organización, deben utilizarse fuentes externas. Una empresa muy conocida debe tener un archivo de solicitantes anteriores. Aun cuando no hayan sido empleados, éstos suelen conservar el interés por trabajar en una empresa de buena reputación e imagen; buscando cuidadosamente en estos archivos, pueden agregarse buenos prospectos al grupo de candidatos.

Una de las fuentes más importantes para reclutar profesionales son las universidades y muchas de ellas tienen centros de bolsas de trabajo que trabajan con las personas de las compañías dedicadas al reclutamiento. Los solicitantes leen los anuncios y la información que proporcionan las compañías y después son entrevistados. Las compañías invitan a los estudiantes más prometedores para que visiten sus oficinas centrales, donde se realizan otras entrevistas.

Para localizar empleados con experiencia, las organizaciones pueden utilizar agencias privadas para la contratación de empleados, empresas dedicadas a la búsqueda de ejecutivos o agencias de contratación del estado. Algunas son agencias que no cobran a los empleados, lo que significa que los empresarios pagan las tarifas en lugar del solicitante. Una organización no está obligada a contratar a ninguna persona recomendada, pero a la agencia se le informa generalmente cuando se contrata a la persona indicada.

Selección

Algunos autores describen ocho pasos en el proceso de la selección:

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Prueba de empleo
3. Entrevista de selección
4. Comprobación de referencias y antecedentes
5. Evaluación médica

6. Entrevista con el supervisor
7. Presentaciones realistas del trabajo
8. Decisión de contratación

Métodos de selección: Las formas de solicitud, las pruebas, las entrevistas y los centros de evaluación figuran entre los medios con que se escoge entre candidatos. Cada método tiene sus ventajas y sus desventajas.

Formas de solicitud. Prácticamente se utilizan en todas las grandes organizaciones. Reúnen la información habitual que puede usarse no sólo en las decisiones inmediatas de selección, sino también en la formación de datos de inventario de los recursos humanos.

Pruebas. Las pruebas psicológicas tienen por objeto medir las cualidades de personalidad y la capacidad mental. Figuran entre los instrumentos menos validos y apropiados porque las cualidades son difíciles de cuantificar y los nexos entre ellas y el desempeño laboral son difíciles de demostrar. Las pruebas de conocimientos y de desempeño adquieren mayor validez cuando se mide la habilidad de los sujetos en realizar el trabajo para cuya ejecución se piensa contratarlos. (Hampton, 1990)

Pruebas de capacidad cognoscitiva. Las pruebas de capacidad cognoscitiva están entre los instrumentos más antiguos de selección de empleados. Estas pruebas miden una gama de capacidades intelectuales, incluida la comprensión verbal (vocabulario, lectura) y la aptitud numérica (cálculos matemáticos).

Pruebas de desempeño. Las pruebas de desempeño son procedimientos en los cuales quien toma la prueba desempeña una muestra del trabajo. La mayoría de las compañías usan algún tipo de prueba de desempeño, en general para puestos secretariales y de oficina. La prueba más frecuente es de mecanografía.

Pruebas de integridad. Las pruebas de integridad se usan para evaluar la honestidad del candidato a un puesto. Dos formas de prueba de integridad son los polígrafos y las pruebas de honestidad con lápiz y papel. Los polígrafos o detectores de mentiras se han prohibido en la mayoría de propósitos de empleo. Las pruebas de honestidad con papel y lápiz son instrumentos más recientes para medir la integridad. Estas pruebas incluyen preguntas como, si una persona ha pensado acerca de robar y si cree que otras personas roban.

Las ventajas de los exámenes son:

- Mejorar la exactitud para seleccionar empleados. Los individuos varían en aptitudes, inteligencia, motivación, intereses y metas; si estas diferencias pueden medirse y si se relacionan con el éxito en el trabajo, el rendimiento puede pronosticarse hasta cierto punto en las calificaciones de los exámenes.
- Un medio objetivo para evaluar. Los solicitantes contestan las mismas preguntas en las mismas condiciones del examen, de manera que la calificación de uno puede compararse con las de todos los demás.
- Información sobre las necesidades actuales de los empleados. Los exámenes que se aplican a los empleados actuales pueden proporcionar información sobre el desarrollo, capacitación o necesidades de asesoría; por lo tanto, los exámenes pueden revelar objetivamente algunos tipos de necesidades.

Entrevistas. Son el medio de selección de mayor uso y en él los gerentes parecen tener la mayor confianza. Por desgracia, esa confianza a veces queda defraudada ya que los que entrevistan a los candidatos se hacen opiniones incongruentes y se dejan impresionar por signos superficiales de educación y por la forma de hablar de los solicitantes.

Aunque las entrevistas se utilizan en el proceso de selección, hay tres pasos básicos para entrevistar: primero, los entrevistadores deben familiarizarse con el análisis de puesto; segundo, deben analizar la información que aparece en la solicitud; tercero, los entrevistadores necesitan hacer preguntas cuyas respuestas puedan agregar información a la solicitud. Al seguir estos tres pasos, el entrevistador debe ser cortés, crear una atmósfera favorable y proporcionar información y una imagen positiva de la organización a los solicitantes.

Centros de evaluación. Estos centros son otro medio para seleccionar entre varios candidatos. A éstos, se les pide efectuar tareas simuladas como resolver varios problemas pendientes de tipo gerencial e intervenir en la toma de decisiones en grupo. Su desempeño en estas actividades es observado por un equipo de gerentes y en ocasiones, por especialistas en personal o por psicólogos. Todo esto se lleva a cabo en una instalación especial.

Estos centros pueden ser costosos y por lo regular se utilizan sólo para seleccionar entre gerentes expertos que son candidatos para puestos de alta dirección. Un estudio revela que dan una buena predicción del desempeño en 75% de los casos.

Solicitud e historial. Los espacios de las solicitudes e historiales dan información básica a empleadores potenciales. Con el fin de efectuar un primer recorte entre los candidatos, los patrones revisan los perfiles y antecedentes de varios solicitantes. Regularmente, las solicitudes e historiales incluyen información sobre el nombre del solicitante, antecedentes educativos, ciudadanía, experiencias de trabajo, certificaciones y similares. Aunque proporcionan información importante, las solicitudes e historiales tienden a no ser extremadamente útiles para la toma de decisiones en la selección final.

Confiabilidad y validez. A pesar del método usado para seleccionar empleados, es necesario atender una prueba de confiabilidad y de validez. La confiabilidad se

refiere a la consistencia de los resultados de las pruebas con el paso del tiempo y a través de medidas alternativas. Por ejemplo, si tres entrevistadores distintos hablaran con el mismo candidato a un puesto, pero sacaran conclusiones muy diferentes, se podría sospechar que hay problemas con la validez de una o más de las pruebas de selección o procedimientos de entrevista.

La validez se va más allá de la confiabilidad para evaluar la precisión de la prueba de selección. La forma de validación más común es la validez relacionada con el criterio, la cual se refiere al grado en que una prueba predice y se correlaciona efectivamente con el desempeño del trabajo.

El contenido de validez, se refiere al grado en el cual las pruebas de selección miden una muestra representativa del conocimiento, habilidades y capacidades requeridas para el trabajo.

Entrevista preliminar

Esta selección elimina a los solicitantes no calificados y es con frecuencia el primer contacto personal que un candidato tiene con una compañía.

Solicitud

El solicitante que pasa la selección preliminar comúnmente llena una solicitud de la que se obtiene información que puede ayudar a tomar la decisión de emplearlo; por lo tanto, las preguntas de la solicitud deben, al menos en un sentido general, ayudar a pronosticar el éxito en el trabajo. El personal de la dirección de recursos humanos generalmente elabora las preguntas adecuadas después de completar el análisis del puesto.

Después de los pasos preliminares, la empresa puede considerar hacer una oferta y si así lo decide, se efectúa la verificación de los antecedentes del solicitante para confirmar que la información sea correcta. Un grupo importante de referencia al

que se consulta es el de los contratantes anteriores; la compañía procura reunir hechos acerca de los antecedentes de desempeño del puesto del solicitante.

Una vez que la verificación de las referencias arroja información favorable y se ha tomado la decisión de contratación, el gerente y el representante del departamento de recursos humanos se reúnen para decidir en qué va a consistir la oferta. La oferta de empleo suele depender de un examen físico. El objetivo consiste en separar a las personas cuyas deficiencias físicas podrían llevar a obligaciones costosas y colocar a personas en puestos para cuyo manejo están físicamente capacitadas.

3.2.2. Sueldos y salarios

Los empleados deben estar convencidos de que reciben una compensación justa por el tiempo, esfuerzo y resultados que proporcionan a quienes los emplean.

Sueldos

Algunas organizaciones tratan de motivar a sus empleados para que mejoren el rendimiento pagándoles de acuerdo al número de unidades producidas; éste es un sistema a destajo y el pago por unidad se calcula dividiendo el sueldo por hora de trabajo entre el número de unidades que un empleado promedio debe producir en una hora.

La tasa de pago diario es más fácil de entender y utilizar que la anterior debido a que no son necesarios los estándares de tiempo ni los registros de los resultados del empleado; los sindicatos prefieren la tasa de pago diario a los sistemas que implican trabajo a destajo o el pago de incentivos debido a la creencia de que éstos tienden a reducir la cohesión del grupo.

Los sueldos existentes en las compañías de la competencia o en la comunidad también determinan la escala de los pagos; las organizaciones llevan a cabo encuestas de sueldos para evaluar las tasas por hora, el trabajo a destajo u otros incentivos económicos, así como las prestaciones ofrecidas por otras empresas, ya que, si los sueldos de una compañía son demasiado bajos, difícilmente podrá captar personal calificado (Donnelly, 1994).

Muchas organizaciones determinan el valor relativo de un trabajo y los ajustes en el sueldo por medio de sistemas de evaluación del trabajo. Es decir, un trabajo se compara con otros dentro de la organización o con una escala; bajo el método de

las categorías, todos los trabajos obtienen un rango de más alto a más bajo, con base en las destrezas, dificultad, condiciones de trabajo, contribución a bienes o servicios u otras características. A las diferencias resultantes en el pago se les llama discriminación de sueldos.

Salarios

Se supone que los empleados asalariados tienen mayor influencia en el modo en que desempeñan su trabajo que los empleados que reciben un sueldo. Al desarrollar un sistema justo de compensación para los ejecutivos, los gerentes utilizan un enfoque similar: hacen comparaciones, realizan encuestas y analizan la oferta y la demanda de candidatos, así como las responsabilidades y deberes del puesto.

3.2.3. Rotación de personal

Desgraciadamente, las decisiones de integración de personal no sólo se enfocan en la contratación de empleados. Conforme evolucionan las organizaciones y cambian los mercados, la demanda de cierto tipo de empleados aumenta y disminuye. También, algunos empleados simplemente no se mantienen en el nivel requerido para justificar un empleo. Por estas razones, a veces los gerentes tienen que tomar decisiones difíciles para terminar la relación de trabajo.

Es difícil despedir a cualquier empleado, los resultados pueden estremecer los cimientos de la organización. Las víctimas de la reestructuración encaran todas las dificultades de ser despedidos: pérdida de autoestima, búsquedas de empleo desmoralizantes y el estigma de hallarse sin trabajo. La recolocación es el proceso de ayudar a las personas despedidas por la empresa a obtener empleo en otro lado. Pero para muchos de los que permanecen en la compañía, el desencanto y la desconfianza oscurecen la comodidad de tener aún empleo. En muchos aspectos, la forma en que la administración maneje los despidos afectará la productividad y satisfacción de quienes permanecen. Un proceso de despidos bien pensado alivia las tensiones y ayuda a los empleados que quedan a ajustarse a la nueva situación de trabajo.

Las organizaciones con sistemas fuertes de evaluación del desempeño se benefician porque es menos probable que los sobrevivientes piensen que la decisión fue arbitraria. Más aún, si se tiene cuidado durante el proceso mismo de despido, es decir, si a los empleados se les ofrece pago por separación y ayuda en la búsqueda de un nuevo empleo, los trabajadores que queden se sentirán reconfortados. Las compañías también deben evitar alargar los despidos y hacerlo con unos cuantos trabajadores a la vez.

Terminación. A veces la gente es dada de baja por bajo rendimiento u otras razones. El concepto de que un empleado pueda ser despedido por cualquier

razón es conocido como empleo voluntario o terminación voluntaria. La lógica es que si el empleado puede irse en cualquier momento, el patrón es también libre de pedirle su renuncia en cualquier momento.

La entrevista de despido. El gerente discute la postura de la compañía con el empleado, es una situación tensa para ambas partes. El gerente necesita determinar de antemano qué paquete de separación ofrecer al empleado. La tendencia en los despidos masivos recientes es ofrecer más beneficios.

3.2.4. Prestaciones y servicios

Las prestaciones y los servicios son formas de compensación complementarias y representan pagos monetarios o no monetarios sobre las tasas de sueldos y salarios. Las prestaciones son de naturaleza financiera, mientras que los servicios son programas llevados a cabo por la empresa, instalaciones o actividades (parques, gimnasios, habitación o transporte) considerados como útiles para los empleados.

En promedio, las industrias manufactureras, las grandes empresas, las compañías bien organizadas y los obreros reciben más prestaciones.

Las prestaciones adicionales suelen ofrecerse en forma inadecuada, por lo que los empresarios deben determinar qué prestaciones y servicios prefieren los empleados, qué recursos están disponibles para satisfacer estas preferencias y elegir el mejor paquete dentro de los medios con los que cuenta la compañía.

Los que diseñan el paquete también necesitan tomar en cuenta su capacidad para lograr los siguientes objetivos:

- Atraer y conservar al personal competente. Los empleados y los candidatos en busca de oportunidades evalúan el paquete total de compensación, como sueldo o salario más prestaciones adicionales.
- Satisfacer necesidades de seguridad. Por medio de un programa de prestaciones y servicios, una organización puede satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados, incluyendo ingresos de jubilación, ingresos por incapacidad, prestaciones por fallecimiento, seguro de servicio médico y dental y apoyo para la educación.

- Cumplir con los reglamentos gubernamentales. Las leyes exigen a las compañías que otorguen prestaciones como la compensación por desempleo y seguro de vida.

3.3. Contraste de las habilidades del psicólogo organizacional y del administrador de empresas

La participación del psicólogo en las industrias u organizaciones laborales ya no se limita a la mera aplicación de test psicométricos, la incursión de la Psicología en los ambientes organizacionales se ha expandido a diferentes áreas.

Sin embargo, en el campo organizacional y principalmente en el área de recursos humanos existen otros profesionales como el administrador de empresas, que ocupa los mismos puestos y funciones que generalmente eran desempeñados por los psicólogos.

Por tal motivo, es importante realizar una comparación en cuanto a la formación académica de cada profesionista y de acuerdo a ésta, determinar cuál de estos profesionistas puede cubrir mejor el perfil ocupacional en el área de recursos humanos para identificar los puntos de contacto y los aspectos en los que cada profesional interviene en esta área.

En las organizaciones laborales, cualquiera que sea su ramo, es común encontrar laborando a psicólogos y administradores realizando actividades o desempeñando funciones similares dentro del área de recursos humanos.

De entre las habilidades que debería tener el psicólogo organizacional se encuentran, el desarrollo de relaciones interpersonales, el excelente manejo del lenguaje verbal y escrito, capacidad crítica, capacidad para tomar decisiones, facilidad de análisis y síntesis, detectar, diagnosticar, intervenir y evaluar problemas del comportamiento individual y social, elaborar sus propios instrumentos de intervención, etcétera (Cerón, 1997)

En lo que se refiere a los conocimientos y características que le permiten incursionar en el medio organizacional se encuentran, el conocimiento de las

técnicas más propicias para la modificación de la conducta, conocimiento de las técnicas de enseñanza–aprendizaje y de las técnicas de intervención de problemas (psicodinámicas y conductuales, dinámica de grupos, sensibilización, manipulación ambiental, retroalimentación), administración por objetivos, técnicas para reclutar, seleccionar, capacitar, adiestrar, asesorar, etcétera.

De acuerdo con Cerón (1997), en lo que respecta al administrador de empresas, se le puede considerar como el profesional que analiza y resuelve problemas relativos a la promoción, organización de la producción y ventas y principalmente la mejor forma de utilizar y distribuir los recursos económicos en las organizaciones laborales y mercantiles.

Las habilidades con las que cuenta el administrador de empresas se dirigen hacia el cálculo, las matemáticas y la estadística, resolución de problemas y toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales, sistematicidad, etcétera.

Algunas de las características y conocimientos del administrador de empresas son, conocimiento de finanzas, aspectos jurídicos y de producción, manejo de categorías económicas en orden a los procesos de insumo, cálculo de costos, realización en el mercado y optimización de la producción u oferta, visión de la producción, del ingreso global, de las inversiones y optimización de la producción u oferta, etcétera.

Por todo lo anterior, surge una pregunta: ¿por qué, a pesar de conocer las actividades y funciones que el psicólogo y el administrador de empresas pueden desempeñar en el ambiente organizacional, surge la confusión de quién hace qué?

Cerón (1997) menciona que los psicólogos responden a cuestionamientos que se refieren a cómo aprende el individuo, cómo piensa, cómo siente, cómo se motiva, etcétera. Mientras que el administrador de empresas está capacitado para hacerse

cargo e intervenir en las problemáticas administrativas y de producción. No siendo el mismo caso para tratar aspectos relacionados con los recursos humanos, puesto que, por tratarse de un área exigente y variada, es indispensable formarse desde un principio como un experto en cuanto a las formas más eficaces para trabajar con el recurso humano de cualquier organización.

En las organizaciones laborales se puede encontrar a una gran variedad de profesionales, los cuales para que realicen sus actividades y alcancen sus objetivos tanto laborales como personales, es indispensable que exista una buena coordinación e integración de los recursos humanos, una actitud positiva en la realización de su trabajo y participación con otros profesionistas.

El psicólogo y el administrador que laboran en las organizaciones laborales deben tener como finalidad común, lograr la máxima coordinación posible entre los intereses de la organización con las de sus trabajadores, satisfaciendo objetivos específicos y generales, promoviendo la eficiencia y simplificando el trabajo.

Sin embargo, hay que tener presente que, existen varias clases de empresas u organizaciones laborales. Y va a depender de cada una de éstas y de sus necesidades el solicitar los servicios de alguno o ambos profesionales.

Cuando una empresa cuenta con la infraestructura y los recursos económicos pueden trabajar en ella más de un profesionista en algunas áreas. Si tomamos en cuenta que las principales áreas de actividad en una organización laboral son: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. Áreas en las que generalmente se desenvuelven los dos profesionistas. Por tal motivo, lo más lógico es que establezcan una relación para el mejor funcionamiento y manejo de los recursos humanos y principalmente en la capacitación. En las grandes organizaciones laborales, los dos profesionistas pueden desarrollar la capacidad de generar e implementar estrategias de acción conjunta, coordinando esfuerzos en la organización para solucionar problemas complejos. Además, se pueden

aprovechar oportunidades de desarrollo, asegurando una compleja vinculación de sus labores y objetivos con las acciones y metas que la organización persigue. Además de esto, se puede obtener una mayor eficiencia, puesto que, se pueden fundamentar más las ideas, pueden analizar y sistematizar los diferentes recursos para el establecimiento de un proceso de planeación, programación y dirección, etcétera. (Cerón, 1997)

No hay que pasar por alto que, en el campo de la capacitación laboral los dos profesionistas pueden participar conjuntamente sin afectarse y sin anteponerse en sus funciones. El administrador de empresas puede establecer un análisis del presupuesto y de inversión económica que pueda generar el proceso de capacitación, es decir, la inversión económica total de aspectos como: materiales a utilizar, alquiler del lugar mas apropiado, sueldo del capacitador o capacitadores, ganancias, etcétera; tomando en cuenta la estructura de la organización.

Por otro lado, el psicólogo puede establecer las necesidades, planes o programas de capacitación gracias a los elementos teóricos y metodológicos que posee, además de tomar en cuenta las acciones para la capacitación, tales como, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, etcétera. Así como el establecimiento del lugar, materiales, técnicas, métodos, tiempo y personas idóneos para ejecutar la capacitación y alcanzar los objetivos que la organización laboral espera.

Con el trabajo multidisciplinario, los dos profesionistas pueden tomar decisiones objetivas de acuerdo a la situación específica del área de capacitación y los recursos humanos de la organización laboral en general. Estructurando de mejor manera las líneas de comunicación e interrelación entre las áreas o departamentos de la organización.

Algunas de las ventajas que se podrían tener del trabajo multidisciplinario serían, el maximizar el aprovechamiento de trabajo, evitar la duplicidad de esfuerzos y costos, la delimitación de funciones y responsabilidades, etcétera. Además, con el

trabajo multidisciplinario de los dos profesionistas se puede ver favorecida la organización por el intercambio de experiencias para lograr una mejor calidad de los sistemas de trabajo.

El psicólogo puede capacitar y colaborar con el administrador de empresas sobre la mejor forma de manejar y trabajar con un grupo de personas, la presentación, organización y exposición de la información a presentar, las técnicas adecuadas para un mejor aprendizaje y motivación, los materiales que se utilizarán, etcétera.

En el caso de las empresas micro, pequeñas o medianas cuyos recursos permiten disponer sólo de los servicios de un profesional para realizar estas actividades, después del análisis realizado, el indicado sería el psicólogo. Puesto que, es el profesional que posee una formación y conocimientos necesarios para responder a las demandas que la organización exige.

Sin embargo, la falta de conocimiento acerca de la labor que puede realizar el psicólogo en el campo laboral, ha provocado que un gran número de instituciones y personas no lo ubiquen en las funciones en que puede intervenir en las organizaciones laborales de manera eficaz.

Se puede proponer que, para mejorar el nivel profesional de los psicólogos egresados de la UNAM y principalmente de la FES Iztacala, se tendría que vincular el contenido del plan de estudios con las necesidades sociales y profesionales del país, así como las áreas de intervención en el mercado laboral. Con respecto al área laboral u organizacional, el plan de estudios debería proporcionar los conocimientos suficientes en el manejo de los recursos humanos, la capacitación, las relaciones laborales, el desarrollo organizacional, análisis y evaluación de puestos, técnicas y métodos de investigación, motivación, elaboración de pruebas psicológicas, seguridad e higiene industrial, manejo de conflictos, técnicas de evaluación, dinámica de grupos, psicometría, trámites laborales, etcétera. Reforzando las bases teórico-metodológicas, la dinámica de

los seminarios, así como prácticas en empresas para que el alumno de la Licenciatura en Psicología se enriquezca por la experiencia que se adquiere en el ejercicio de la profesión, al igual que su actitud sobre la participación y colaboración con los profesionales de otras disciplinas.

DISCUSIÓN

A lo largo de este trabajo se intentó explicar el surgimiento de la Psicología Organizacional y la Administración de Empresas, esto con la finalidad de lograr un mayor entendimiento al por qué psicólogo y administrador realizan un trabajo similar dentro de una organización.

Psicólogo organizacional y administrador de empresas son dos profesionales que bien podrían realizar un trabajo en equipo ya que los conocimientos de uno se complementarían con los del otro, es decir, el administrador se encarga de la distribución de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que se lleva a cabo basándose en leyes o reglamentos, como por ejemplo, el análisis de puestos, el sueldo, el seguro y la nómina.

En cuanto al aspecto humano, el administrador se enfoca más hacia el bienestar de la industria que hacia el bienestar de ambos (trabajador-empresa).

Por otro lado, al psicólogo le corresponde elaborar el análisis de las habilidades con que debe contar el candidato que pretende cubrir la vacante en la organización, llevando a cabo la entrevista para la recopilación de datos, así como la evaluación conductual para ver si las actitudes y las aptitudes del candidato cubren el perfil de la vacante.

Además de las pruebas psicológicas, el psicólogo cuenta con los recursos necesarios para elaborar un instrumento adecuado, como puede ser un cuestionario, una entrevista o la observación de la ejecución para complementar la evaluación psicológica.

El psicólogo y el administrador deben tener como finalidad común la máxima coordinación entre los intereses de la organización con los de las personas que laboran en ella. Los dos profesionistas pueden generar e implementar estrategias

de acción conjunta para solucionar problemas complejos; pueden analizar y sistematizar los diferentes recursos.

De esta forma, al trabajar juntos podrían lograr una plena satisfacción de las necesidades del trabajador y por lo tanto una mayor productividad en la organización ya que como menciona Cerón (1997), ambos pueden coordinar esfuerzos para solucionar problemas complejos. Ambos pueden tomar decisiones con respecto al área de recursos humanos.

Con el trabajo multidisciplinario, el Licenciado en Psicología y el Licenciado en Administración, además de las ventajas de maximizar el aprovechamiento del trabajo y minimizar la duplicidad de esfuerzos y costos, pueden aprovechar oportunidades de desarrollo profesional por la vinculación de sus labores y objetivos con las acciones y metas que la organización persigue; de manera personal, al poner en práctica sus conocimientos para un ejercicio de alto nivel en el país.

De acuerdo con Cerón (1997), si una empresa cuenta con la infraestructura y los recursos económicos necesarios, considero que una forma de aumentar la productividad sería contratar tanto al psicólogo como al administrador sin embargo, siendo realistas, las posibilidades son muy pocas, sería difícil encontrarnos con una empresa en la que puedan ser contratados ambos.

Por tal motivo, y dada mi formación, considero que, el profesionista adecuado para este trabajo es el psicólogo, ya que es especialista en estudiar el comportamiento humano, además, cuenta con las habilidades necesarias para realizar el trabajo en el área organizacional, es decir, es capaz de investigar, evaluar, planear, proyectar, detectar necesidades; habilidades que no figuran en la formación del administrador de empresas y son indispensables en el ámbito organizacional.

Ya que como menciona Zepeda (1999), la importancia de la Psicología Organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos

al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

El psicólogo organizacional puede contribuir al desarrollo de la organización en cuanto a la ejecución humana, el aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas, la motivación y por tanto el empleo de incentivos, la seguridad física y la interacción entre empleados.

Como se puede observar, éstos aspectos se encuentran basados en el factor humano y en el desarrollo individual de cada sujeto dentro de la organización, utilizando como herramienta la motivación, el liderazgo, los grupos de trabajo, los incentivos, que son técnicas que comúnmente utiliza el psicólogo.

Dada la formación profesional del psicólogo, se puede comentar que, es un profesionalista que en el campo laboral puede intervenir de manera efectiva al reclutar, seleccionar y canalizar al personal al área más adecuada para su desempeño; realizar modificaciones de los sistemas y ambiente de trabajo que resulten deficientes en los resultados esperados; puede realizar evaluaciones sobre los lugares y situaciones de mayor riesgo para prevenir accidentes; puede realizar propuestas para mejorar las condiciones de trabajo; establecer programas de capacitación para diferentes niveles en la empresa, como capacitador puede asegurarse de que el personal se encuentre actualizado; proporcionar evaluaciones de desempeño con el fin de tener un panorama de quiénes son aptos para promoción; puede establecer algunos mecanismos para facilitar la comunicación dentro de la empresa, ya sea entre personas dentro de una misma área de trabajo como entre las diferentes áreas o departamentos.

Mi propuesta sería hacer un estudio en la organización donde se evaluaran las características de la misma y así determinar que el ideal para trabajar ahí es el psicólogo organizacional.

Como mencioné anteriormente, el psicólogo, a lo largo de su formación académica adquiere los conocimientos necesarios para tratar con el personal de una empresa. Desde el inicio de su formación comienza a pulir sus técnicas en cuanto a la observación la cual puede ser de mucha ayuda en el momento de detectar las necesidades de cada empleado y cuál sería la mejor manera para motivarlos; de igual forma, el psicólogo al analizar el comportamiento de cada individuo en la organización puede identificar a los más adecuados para realizar determinado trabajo y los más aptos para formar parte del personal de la organización tomando en cuenta que utilizaría la aplicación de pruebas psicológicas con la seguridad de que tiene los conocimientos y la capacidad para analizarlas de manera adecuada y seleccionar al personal adecuado, detectar necesidades del personal y capacitarlos adecuadamente.

Sin embargo, por experiencia propia me he dado cuenta que la realidad es otra, nos encontramos con empresas en las que la persona encargada del departamento de recursos humanos es la menos indicada para ese puesto ya que no tiene los conocimientos necesarios sobre como tratar al personal y qué herramientas son las más adecuadas para hacer una correcta selección de personal; desde realizar una entrevista hasta aplicar las pruebas necesarias, con las que algunas empresas ni siquiera cuentan.

Esta situación en lugar de beneficiar a la organización puede perjudicarla ya que al no haber una adecuada selección de personal, se puede estar contratando a personas problemáticas o simplemente personas que no son aptas para realizar el trabajo para el que fueron contratadas. Considero que esta problemática surge al no haber una adecuada cultura laboral, ya que los directivos al querer recortar gastos, no se dan cuenta que a largo plazo perjudican la productividad y por lo tanto a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Ávila, A. (1993). *La importancia del análisis y descripción de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal*. Tesina de Licenciatura, Universidad Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Bateman, T. Y Snell, S. (2001). *Administración*. Una ventaja competitiva. México: Mc Graw Hill.

Brown, W. y Hoberg, D. (1996). *Teoría de la organización y de la Administración. Enfoque integral*. México: Limusa.

Caballero, D. y Lahera, G. (1998). *El papel del psicólogo en las organizaciones*. Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Cerón, M. (1997). *El psicólogo en la capacitación laboral y sus contactos multidisciplinarios*. Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Cesto, S. (2001). *Administración Moderna. Diversidad, calidad, ética y el entorno global*. Colombia: Prentice-Hall.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill.

Claver, E., Llopis, J., Lloret, M. y Molina, H. (1994). *Manual de administración de empresas*. España: Civitas.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1979). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Fernández, R., Tarazona, F., Plá, J. y Revuelto, L. (1994). *Curso de administración de empresas*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Flores, A. y Navarrete, L. (1993). *Desarrollo organizacional*. Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Hampton, D. (1990). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

Harris, J. (1998). *Administración de Recursos Humanos Tomo 1. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: Ciencia y Técnica.

Hernández, I. (1991). *La participación del psicólogo en la industria en el área de capacitación en México*. Tesina de Licenciatura, Universidad Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Hernández, Q. (1998). *ISO 9000 y su vinculación con la Psicología*. Tesina de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Hernández, S. (1994). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw-Hill.

Huerta, V. (2001). *El papel del psicólogo como coordinador de capacitación en el sistema de calidad de la organización coca-cola FEMSA*. Reporte de trabajo de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Loran, J. (2001). *Métodos y técnicas utilizados en la selección de personal: un análisis crítico*. Tesina de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Learning.

Pérez, C. y Sánchez, M. (1997). *Los problemas humanos en el área industrial y el papel del psicólogo en la productividad*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Reyes, A. (1997). *Administración moderna*. México: Limusa.

Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Pirámide.

Rodríguez, J. (1993). *Administración moderna de personal 1*. México: ECASA.

Ruiz, J. (2003). *Las funciones del psicólogo en una organización del giro metalmeccánico y de la fundición*. Reporte de trabajo de Licenciatura, Universidad Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Stoner, J. y Freeman, E. (1994). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Torres, I. (2002). *La función del psicólogo de Iztacala en Bodega Aurrera. S. A. de C. V.* Reporte de trabajo de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Wehrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.