



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Psicología Organizacional: Actividades Tradicionales y Nuevas Demandas

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
Claudia Ivonne Lara Hernández

Director: Lic. **Francisco Javier Rodríguez García**
Dictaminadores: Lic. **Marco Vinicio Velasco Del Valle**
Lic. **Lino Mauricio Contreras Vázquez**





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.

La culminación del presente escrito, es el inicio de los logros dedicados a ustedes:

Al compañero que camina a mi lado y me ayuda a librar cualquier obstáculo que se me presente; mi adorado Tito.

A quien me ha apoyado toda mi vida y sé que lo hará por siempre; mi amada mamá.

A mi amor incondicional, el gran motor de mi vida entera; mi predilecta y hermosa Fer.

Al hombro que tengo cuando más lo necesito: mi querido hermano.

A quienes han compartido conmigo alegrías y tristezas; mis inigualables amigas.

Al gran maestro que con su sabiduría y paciencia me sustento en este proyecto; Francisco Javier.

¡Gracias infinitas por formar parte de mi vida!

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	3
1. Antecedentes de la psicología organizacional	5
1.1 Revolución Industrial y Administración Científica	6
1.2 Primeros psicólogos en el área Organizacional	10
1.3 Las dos guerras mundiales	13
1.4 Definición de psicología Industrial/ Organizacional	16
2. Actividades tradicionales del psicólogo organizacional	20
2.1 El rol del psicólogo Organizacional	21
2.2 Reclutamiento, Selección e Integración de Personal	24
2.2.1 Reclutamiento de Personal	25
2.2.2 Selección de Personal	29
2.2.3 Integración del Personal	31
2.3 Capacitación y Desarrollo del Personal	33
2.4 Liderazgo	41
2.5 Seguridad e Higiene	47
3. Demandas actuales para los psicólogos organizacionales	50
3.1 Nuevo entorno y demandas en las organizaciones	52
3.2 Calidad Total	57
3.3 Centros de Evaluación y Desarrollo	61
3.4 Responsabilidad Social Empresarial	67
3.5 Acciones Futuras	78
Conclusiones	83
Bibliografía	86

RESUMEN

La Psicología Organizacional es el estudio del comportamiento humano dentro del área laboral, acontecimientos históricos como la Revolución Industrial y las Guerras Mundiales produjeron cambios y necesidades, causando el surgimiento de la disciplina.

Desde los inicios de la Psicología Organizacional, hasta la fecha, las empresas requieren de servicios como el reclutamiento, selección y capacitación, siempre hay personal que elegir según el puesto, preparar para sus labores y desarrollar sus competencias; por la importancia y trascendencia de dichas actividades es que en el presente trabajo se les denomina como tradicionales.

Sin embargo, las demandas sociales van variando, por lo cual la labor del psicólogo organizacional es conocer las bases de la disciplina, manejar los procedimientos elementales que han dado buenos resultados, y promover, investigar y emplear programas, áreas o métodos que den respuesta a las nuevas exigencias, aportando con ello a que la empresa gane o mantenga una posición competitiva.

Los psicólogos que se desenvuelven en el área organizacional tienen la capacidad y el deber de afrontar las nuevas circunstancias y por medio de herramientas metodológicas, conceptuales y aplicadas es que podemos apoyar con estrategias profesionales a las Organizaciones para que se mantengan vigentes ante las nuevas demandas.

Dentro de los retos que han surgido y los psicólogos pueden aportar son, la Calidad Total para lograr características solicitadas de la población en cuanto a producto, servicio y precio. Los Centros de Desarrollo y Evaluación aportan a la realización de procesos a corto plazo de tareas relacionadas con el recurso

humano como lo es la realización, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, evaluación de capacidades y habilidades, selección efectiva entre otras. Y por último, la Responsabilidad Social Empresarial, la cual tiene el cometido de fomentar una cultura organizacional en donde surja el compromiso de aportar a la sociedad beneficios como el respeto al medio ambiente, calidad del empleo, seguridad laboral, apoyo a los empleados, etc.

El conocimiento, dinamismo, interés y habilidades, son algunas de las características con las que se debe contar para promover áreas competitivas que apoyen positivamente a las empresas, por ello el objetivo de este trabajo es describir las actividades que tradicionalmente el psicólogo ha venido realizando en las organizaciones, así como las áreas emergentes de trabajo profesional que han ido surgiendo.

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes hasta la actualidad, el desarrollo de la psicología como ciencia ha generado un abanico de posibilidades de trabajo, no sólo con el surgimiento de diversas posturas teóricas que intentan explicar el comportamiento humano o con el impulso y consolidación de nuevas metodologías de investigación. El progreso de la disciplina también puede notarse al interior de las distintas áreas de aplicación profesional (clínica, educativa y organizacional, entre otras), en la medida que responde de manera efectiva a los nuevos retos que la sociedad le demanda.

En el caso específico de la psicología organizacional, el psicólogo viene realizando actividades tales como el análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y otras más, que si bien, continúan cumpliendo un papel fundamental en las empresas, hoy en día se ven en la necesidad de adaptarse a las condiciones altamente competitivas bajo las cuales las organizaciones se desenvuelven.

Es de suma relevancia cumplir con las exigencias que van surgiendo en la sociedad, ya que con ello se cumplen expectativas y peticiones, lo cual brinda un crecimiento o mantención de la empresa. Como profesional el conocer las demandas generales y estar al tanto en las competencias profesionales que se solicitan, proporciona la oportunidad de proponer y apoyar proyectos e ideas productivas para todos.

La participación de los psicólogos en áreas como la Responsabilidad Social, la Calidad en el Trabajo y los Centros de Evaluación y Desarrollo resulta importante ya que en un principio podemos ser quienes las promuevan y fomenten en la organización, para posteriormente llevarlas a cabo con el conocimiento y las

actividades adecuadas ya contando con la aprobación y apoyo de la empresa; beneficiando con ello a empleados, organizaciones y comunidad en general.

En México son pocas las empresas que cuentan con áreas derivadas de las nuevas demandas, por lo cual, es importante dar a conocer las actividades que conllevan para con ello poder impulsarlas y ejercerlas con el conocimiento apropiado, lo cual nos permite aportar a que la organización este en una posición competitiva.

Y por ello es que en este trabajo se describen las actividades que tradicionalmente el psicólogo ha venido realizando en las organizaciones y se e las exponen las áreas emergentes de trabajo profesional que han ido surgiendo.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Por lo general, las personas le dedican a su trabajo mínimo 40 horas a la semana al cumplir con un turno completo, gran parte del día la pasan en instalaciones de la empresa con labores que implican cierta dificultad.

De ahí la importancia que tiene el estudio del comportamiento en las organizaciones, hoy en día es común encontrar estudios e investigaciones acerca de la motivación, estrés y satisfacción laboral, pruebas psicométricas, diseño de ambientes organizacionales, necesidades de capacitación, entre muchos otros más.

Sin embargo, para llegar a todos los conocimientos que se tienen actualmente, hubo diversos acontecimientos que dieron pauta al inicio de la Psicología Industrial; las necesidades sociales produjeron que la disciplina progresara gradualmente, claro ejemplo de ello es la Revolución Industrial, pues es uno de los sucesos claves para que se le dedicara un espacio al estudio del comportamiento humano en el área laboral.

Diferentes eventos y personajes muy relevantes fueron los que con el paso del tiempo aportaron al nacimiento y desarrollo de la psicología organizacional; por lo cual este capítulo tiene por objetivo exponer los antecedentes históricos de dicho ámbito profesional, para posteriormente definir lo que es psicología Industrial en su primer momento y su derivación en Psicología Organizacional.

Para algunos la historia pudiera resultar inútil, sin embargo es parte de los cimientos del presente, y lo más importante, deja enseñanzas para el futuro, el deber de quien esta interesado en la rama es retomar lo ya sabido para investigar y mejorar la labor en el área Organizacional.

1.1 Revolución Industrial y Administración Científica

La Revolución Industrial es representada por grandes transformaciones económicas, sociales y tecnológicas; por ejemplo, se empieza a utilizar el vapor como fuente de energía, se crea maquinaria cada vez más sofisticada que provoca una producción masiva de mercancías, surge la división del trabajo y nuevas clases sociales; lo cual permite un gran desarrollo en la manufactura.

El capitalismo Industrial tuvo su inicio en Inglaterra a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, produciéndose cambios en cuanto a las ideas y formas de vida dados a partir de diversos factores (Gómez y cols., 1998):

- Desarrollo de la agricultura, los métodos de explotación de la tierra sufrieron transformaciones importantes, la innovación de herramientas como las trilladora mecánica y el arado de acero cambiaron los sistemas de cultivo y la utilización de menos personas en el campo, lo cual despojó a la gente de su labor, incrementado la emigración a las ciudades industriales, donde si era requerido su trabajo.

La economía artesanal e industrial no hubieran sido posibles sin el desarrollo de la agricultura, la cual estuvo basada en transformaciones institucionales y técnicas como lo fue el cercado de la fincas, donde los pequeños propietarios de las tierras fueron desapareciendo debido a las ordenes de la ley, ya que en ellas se exigía el cercamiento de las tierras teniendo como efecto el abandono de sus propietarios puesto que no contaban con los medios para solventar ese gasto.

- Desarrollo de los transportes, debido principalmente a la iniciativa privada, la construcción de canales, puentes, túneles y vías férreas se facilitó el traslado de la población y los intercambios comerciales, lo cual definitivamente impulsó la actividad económica.

- Desarrollo demográfico, en los años de 1800 a 1914 creció la población de los diez a los cuarenta millones de habitantes, es decir que se cuadruplicó, lo cual fungió como variable dependiente en factores externos al crearse nuevas necesidades y demandas en productos.

- La máquina de vapor fue vital fuente de energía en los telares mecánicos, en las fundiciones y en los transportes, contribuyendo definitivamente en procesos de explotación industrial. En un primer momento se trabajaba con bombas de vapor peligrosas e ineficaces, por lo cual James Watt se interesó en configurar los mecanismos para que se generaran movimientos circulares en las grandes ruedas giratorias y se pudieran extraer grandes cantidades de agua.

- En la Industria textil, inventos como la lanzadora volante, el telar mecánico y la adquisición de la máquina hiladora, hicieron que la producción de prendas fuera realizada en menor tiempo y a mayores dimensiones, con lo cual los artesanos no podían competir y los forzaba a formar parte de las fábricas.

La producción masiva generó una gran cantidad de mercancías en mucho menor tiempo, teniendo como consecuencias directas e indirectas el abaratamiento de los precios, el aumento de la distribución en el mercado mundial, la división del trabajo y la producción en serie, así como algunos conflictos para los trabajadores, ejemplo de esto, fueron las excesivas horas de trabajo en las fábricas, y dependencia al ritmo de la máquina (Herrera 2002).

Años más tarde, el estadounidense Frederick Taylor (1856-1915) fue quien impulsó el movimiento de la Administración Científica. A la edad de 18 años

empezó a trabajar como obrero en una empresa metalúrgica en la cual permaneció 4 años para posteriormente ingresar y establecerse 12 años en la empresa Midvale Steel en la cual también inició como obrero, pero después de graduarse en el Stevens Institute of Technology de Hoboken fue promovido a ingeniero en jefe.

La estancia en esta última empresa le permitió realizar investigaciones y experimentos, para después divulgarlos y con ello fundar una nueva corriente del pensamiento.

Una de las investigaciones hechas consistió en capacitar un conjunto de obreros para cargar cajas y así ahorrar tiempo y fatiga; como resultado encontró que la empresa tenía 500 empleados y con la modificación se redujeron a 140 produciendo con la misma calidad y cantidad en menor tiempo. Evidentemente la empresa se veía beneficiada ya que se obtenía un mejor desempeño y salud de los empleados y por lo tanto una conveniente economía para ambas partes (Katz, 1997; en Herrera, 2002).

Dentro de sus aportaciones se encuentran las siguientes (Da Silva, 2002):

- Ociosidad sistemática, Taylor se percató de que los obreros realizaban la tercera parte de lo que podían trabajar, lo cual atribuyó al hecho de que los trabajadores consideraban que si rendían al 100% le quitarían el trabajo a sus compañeros; a que se laboraba con métodos empíricos (haciéndolo cada quien a su modo) y a que la misma administración imponía el trabajo lento debido al desconocimiento de los procesos de trabajo.

- El trabajo basado en el empirismo debía ser sustituido por el método científico, consiguiéndolo por medio de la especificación de las tareas, la instrucción,

determinando las condiciones para la ejecución del trabajo, el establecimiento del tiempo en que se tenía que realizar la tarea y el pago de bonificaciones.

- Sistema de destajo, es trabajo individual en el que según las piezas producidas corresponde el pago, tiene el objetivo de motivar al personal y de obtener ganancias materiales y progresos a partir del esfuerzo de los empleados.

- Administración funcional, en la cual lo primordial era disminuir cualquier elemento extraño para concentrarse en la tarea esencial, la cual estaba basada en la supervisión de los especialistas y por ende en la división del trabajo. Igualmente propuso que el obrero debía ser aislado convenientemente y debía tener todos los elementos de trabajo a su disposición y fácil alcance.

- Selección y entrenamiento del personal, para que con ello los obreros eligieran un trabajo con criterio y valorizaran el reentrenamiento.

- Cooperación entre los obreros y gerencia, ya que con ello se aseguraba el trabajo según lo acordado en la administración.

- Principio de la excepción, en el cual la administración se encarga de las actividades de importancia, mientras que el personal de operaciones se concentraba en las tareas rutinarias.

La administración científica tiene como principio el afirmar una verdad fundamental que diera comprensión a los pensamientos y a la práctica, explicando con ello la relación del conocimiento y la predicción de los hechos; para Taylor las características de la administración científica son ciencia, armonía, cooperación, facilitamiento de la producción y desarrollo de cada persona para alcanzar su máxima eficiencia.

1.2 Primeros psicólogos en el área organizacional

El pasado de la psicología Industrial se ha articulado en diversas disciplinas y configurado por distintas orientaciones teórico-empíricas; tanto la sociología como las ciencias políticas han dado pauta al desarrollo de la denominada teoría organizacional.

Rodríguez y cols. (2004) mencionan que los trabajos de los primeros psicólogos industriales se desarrollaron de manera paralela a la elaboración realizada a los ingenieros industriales, administradores de empresas y sociólogos (Cattel, Scott, Munsterberg y Bingham).

En el año 1876 Wilhem Wunt fundó el primer laboratorio psicológico en Leipzig, Alemania y fue ahí que se empezó a trabajar con ciertos programas de entrenamiento e investigación, con los cuales pretendía establecer a la psicología como parte de las ciencias exactas (matemáticas, física, química).

El desarrollo de la psicología industrial fue posible a partir de la constitución de la psicología como ciencia, donde autores relevantes como Cattel (1860-1944) o Hugo Munsterberg (1863-1916) tomaron los métodos y procedimientos que Wundt utilizaba en el laboratorio para el estudio de diferencias individuales, y las orientaron hacia el mundo de la industrial y del trabajo (Munduate, 1997).

Por su parte, Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham desarrollaron métodos para seleccionar y capacitar al personal de ventas; durante la primera guerra mundial aplicaron estos procedimientos para seleccionar y ubicar a más de un millón de reclutas.

Fue hasta 1917 que Lilian Gilbreth logró que se le otorgara el primer doctorado en psicología industrial debido a su investigación basada en la administración científica de Taylor; tanto ella como su esposo Frank Gilbreth (quien era

administrador) desarrollaron nuevas técnicas del estudio de movimientos con los cuales lograron una mayor reducción de la fatiga e incremento en la productividad.

Uno de los trabajos simbólicos de Frank Gilbreth, fue el haber implementado un nuevo método para la colocación de tabiques en las construcciones, animándole ello a poner su propio negocio, el cual contaba con sus nuevas propuestas, tales como contar con andamiajes ajustables, ayudantes para los albañiles, mezcla constante de mortero y por supuesto, un mejor patrón de movimientos, lo cual provocó un aumento de 230 tabiques colocados por hora.

Ya como pareja, experimentaron con el diseño y uso de herramientas, tomaron películas para analizar los movimientos, inventaron el micro-cronómetro para registrar tiempos y movimientos más precisos; realizaron un esquema llamado therbligs donde se clasificaban 17 movimientos manuales básicos (ubicar, transportar, ensamblar, etc.), lo cual permitió el mejor estudio de los movimientos manuales; aparte de también realizar estudios acerca de la fatiga, la monotonía y movilidad de los discapacitados (Robbins y Coulter, 2005).

Años después, entre la 1ª y 2ª guerra mundial (1924) el psicólogo Australiano Elton Mayo llegó a los Estados Unidos, lugar donde se dedicó al estudio de las emociones de los trabajadores; después de dos años, tuvo la oportunidad de estudiar en Harvard y de iniciar una investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric Corporation; la cual según Meyers (2000) estuvo dividida en las siguientes etapas:

- Estudio de iluminación, la hipótesis del estudio era que a una mayor iluminación en el área de trabajo, mayor sería la productividad. En los primeros 3 años del estudio hubo diversas variables influyendo en la productividad por cual no se tomaron en cuenta los resultados.

- Estudio del ensamble de relevadores, en una sala de ensamble experimental se instruyeron e instalaron a 5 mujeres; fomentándose actitud positiva en cuanto a la investigación, la gerencia y su trabajo. Los factores estudiados fueron el sistema de incentivos, los periodos de descansos, descansos pagados para el almuerzo, eliminación del trabajo sabatino, reducción del horario de trabajo y el hecho de que les dieran bebidas y almuerzo gratis; todo ello con la idea de que los cambios en las condiciones de trabajo darían como resultado un mejoramiento en la productividad.

En ésta etapa que constaba de 13 fases registraban el número de semanas, los factores que intervenían (descansos, incentivos, obsequios de almuerzo, etc.), las horas trabajadas y por último el promedio de resultado por hora y semana.

- Programa de entrevistas, con el interés de saber lo que esperaban de su trabajo los empleados, Elton realizó 21, 000 entrevistas, lo cual le arrojó como resultado el hecho de que la productividad de cada trabajador era influenciada por su estado de ánimo.

- Sala de observación Bank Wire; esta etapa fue dedicada al estudio de la organización informal y su influencia en la productividad. Con todos los estudios realizados, los experimentadores se percataron de que el factor más importante para el aumento de la productividad no se debía a las remuneraciones económicas, el mayor peso lo tenía el hecho de que los investigadores trataron al personal de una forma distinta a lo acostumbrado en la época, aparte de sentirse tomados en cuenta para ese estudio, lo cual provocó que se terminara el estudio con la siguiente hipótesis: Al mejorarse la actitud de los empleados, aumentará la productividad.

A partir de estos estudios se concluyó que la actitud de las personas interviene de manera relevante en los indicadores de la productividad, lo cual para ese entonces fue novedoso, las relaciones y acciones positivas entre las personas o grupos

permiten al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados ya que el individuo es estimulado a expresarse libremente (Landy y Conte, 2005).

1.3 Las dos guerras mundiales

En la primera Guerra Mundial fue donde se consagró el desarrollo de la psicología industrial como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, de los estudios sobre fatiga, niveles de ruido, monotonía y otros aspectos relacionados con la calidad y cantidad de trabajo que requería la fuerte demanda de producción. También se comenzaron a desarrollar temas como la psicometría de las aptitudes, el factor humano, el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño y otros (Munduate, 1997).

Se comprobó que las aptitudes del trabajador dependen de las condiciones laborales como la identidad de la tarea, descansos, salarios, etc. El trabajo psicológico tuvo énfasis en las diferencias individuales y en la utilización de test para medir tales diferencias; lo cual empezó a poner en duda las ideas tayloristas, así como los procesos de selección de personal.

Dentro de las grandes aportaciones que se hicieron en la Primera Guerra Mundial se encuentran las siguientes:

- Programas de selección en los que se desarrollaron y aplicaron los test Army Alpha y Army Beta a varios millones de soldados.

- El Army Aviation Psychology Program, relacionado con la selección de pilotos de aviación, y en el que contribuyeron hacia 1977, psicólogos como Flanagan, Guilford y Thorndike.

- Los estudios psicosociales aportados por Stouffer (1949) en la obra *El Soldado Americano*.

Ya para la Segunda Guerra Mundial, más de 2000 psicólogos contribuyeron no sólo aplicando tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana, que facilitarían el manejo de los sistemas hombre máquina cada vez más complejos. Los grandes avances en la disciplina durante los años treinta y cuarenta en Estados Unidos tuvieron una gran influencia en trabajos iniciados en Europa. La evaluación de las diferencias individuales prestó especial atención a los problemas de selección y procedimientos de observación grupal para la selección de los oficiales.

Se desarrollaron los modelos humanistas, basados en que los individuos son libres y racionales teniendo con ello recursos de autocomprensión y crecimiento, lo cual cambia la concepción del ser humano por lo que ya se empiezan a ver como fuentes de recursos no solo incluyendo habilidades físicas, sino también creativas, responsables, autodirigidas y autocontroladas.

Muchinsky (2002) indica que después de la Segunda Guerra Mundial la psicología industrial empezó a ser una práctica profesional aceptada, dándose pauta a la investigación científica y a varios acontecimientos:

- En 1942 se fundó la Asociación Psicológica Americana (APA).
- Escuelas y Universidades iniciaron cursos de Psicología Industrial e incluyeron esa área en niveles superiores como la maestría y doctorado.
- Se fueron consolidando subespecialidades por lo que la psicología industrial se independizó.

- De 1950 a 1960 la psicología aplicada a la ingeniería tuvo su época de desarrollo, lo cual estuvo impulsado por la investigación realizada a las industrias militares.

- Con el nombre de psicología del personal fue que se le conoció a la especialidad dedicada a la selección, clasificación y capacitación de personal.

- Ya en los años sesenta la investigación psicológica tuvo mayor interés en el tema de la conducta dentro de la organización; palabras como cambio y desarrollo organizacional fueron tomando relevancia.

- El Movimiento de los Derechos Civiles que tuvo lugar en los Estados Unidos, impulsó el establecimiento de la igualdad de oportunidades en vivienda, educación y empleo; los lineamientos dictados consistieron en no discriminar a nadie por medio de los procedimientos de evaluación, el gobierno vigilaba que se cumpliera con ello y sino era así se podían tener consecuencias legales.

- En 1990 se publicó el primero de cuatro volúmenes del Manual de Psicología Industrial y Organizacional, el cual estaba destinado a registrar los títulos psicológicos más importantes.

En conclusión se puede decir que la Primera Guerra Mundial ayudó a configurar la profesión y a que se fuera aceptando, la Segunda Guerra proporcionó un refinamiento de ella y de ahí en adelante el desarrollo consistió en la subespecialidad y enfoque científico de la psicología.

1.4 Definición de psicología Industrial/ Organizacional

Tanto el concepto de psicología industrial como el de organizacional han sido bastante debatidos y por tanto definidos muy variablemente según cada autor; hay

quienes consideran que son lo mismo, mientras que hay otros que consideran que es algo distinto:

Dunnette y Kirchner (1994) definen a la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros, instituciones de investigación, fábricas, agencias de publicidad, bancos; entre otras, todas caen dentro de esta definición.

Para Furnham y Cols. (2001) la Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes.

También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

Hay quien coincide y menciona que la diferencia del psicólogo industrial y el psicólogo organizacional, está en que el segundo no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos (De la Iglesia, s/f).

Según Daft (2007) las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas y vinculadas con el ambiente externo; para él no importan las estructuras, políticas o procedimientos, más bien considera que los elementos clave de la organización son las personas y sus relaciones entre sí.

Para Vargas y Del Valle (2002), la diferencia es que la industria es un lugar donde las personas se encargan tan solo de la elaboración de algún producto físico, mientras que en la organización aparte de esta producción se pueden ofrecer diversos servicios (comercios, escuelas, hospitales, etc.), así como cumplir con ciertas necesidades individuales o de grupos.

La definición utilizada en este trabajo es la aportada por Weiten (2006), la cual dice que la psicología organizacional es aquella que se ocupa del estudio del comportamiento humano en el área laboral; por lo cual se centra en temas relacionados con el personal, como lo son la selección, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño laboral, liderazgo y el contexto laboral.

Los tipos de organización son los siguientes:

- Organización Formal, Schein (1982) y Rodríguez (1999) mencionan que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad, tal como se da en las escuelas, hospitales, iglesias, entidades comerciales y prisiones entre otras.

Las características esenciales de una organización formal son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que compite para poder obtener algunos de los siguientes aspectos:

- Un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio.
- Un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
- Una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen.

La función de organizar consiste en lograr la coordinación de las relaciones entre las tareas, los resultados y la autoridad dentro de la estructura diseñada; ello implica definir necesidades, recursos y estrategias, describir todo el proceso de organización, analizar relaciones, efectos y causas entre la planificación y los resultados e identificar diferencias entre los sistemas, procesos y tareas que nos lleven al logro de los resultados previstos.

- Organización informal, se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades, es decir, no se cuenta con objetivos explícitos, surge de forma espontánea a partir de la organización formal, depende de las acciones que se vayan a desarrollar en un momento dado y de los empleados que participen en ellas. Está por ejemplo el hecho de que las personas no solo desempeñan su trabajo, también conversan y establecen relaciones que trascienden las que formalmente se requieren.

- Organizaciones sociales, son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o explícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos, por ejemplo están la familia, los clubes y las amistades.

Para concluir con este primer capítulo es importante resaltar el hecho de que eventos culturales y sociales hicieron que nacieran nuevas necesidades y por lo tanto nuevas ideas, estilos de vida, formas de trabajo e iniciación de profesiones para dar respuesta a peticiones importantes.

Evento totalmente significativo para la historia es la Revolución Industrial, diversas teorías, procesos y prácticas se deben a dicho momento, dentro de ellas está la psicología organizacional; al conocer y comprender sus componentes básicos es que se puede entender lo que en la actualidad se maneja en el ramo, y así mismo se puede persuadir e interpretar lo que en un futuro se espera del área, lo cual

pone en posición ventajosa a quien conoce de ella, pues puede irse preparando para los nuevos retos.

Precisamente el siguiente capítulo aborda temas de la psicología organizacional fundamentales que desde su inicio hasta la actualidad son utilizados y muy probablemente lo seguirán siendo.

CAPÍTULO 2

ACTIVIDADES TRADICIONALES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Desde el inicio de la Psicología en ambientes laborales las actividades profesionales más utilizadas han sido sin duda el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal, pero ¿qué tendrán de especial que hasta la fecha se siguen utilizando en las empresas?

Como ejemplo y retomando el tema de la difusión de dichos procedimientos en las Guerras Mundiales, se puede decir que, si acaso los soldados enviados al combate no hubieran recibido una previa selección y capacitación existirían más pérdidas tanto humanas como materiales, pues muy probablemente en los aviones de combate estarían pilotos que le temen a las alturas, que tuvieran problemas cardiovasculares o visuales y peor aún que no contaran con los conocimientos y habilidades suficientes para hacerse cargo de la tarea encomendada.

De ahí la necesidad y el surgimiento de la selección y capacitación del personal, pues evidentemente las habilidades y conocimientos que la gente posee ayudan o desfavorecen a la realización de sus trabajos.

El reclutamiento ayuda a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y a detectar si los aspirantes poseen más o menos los mismos intereses que la organización; la buena selección del personal permite que la empresa llegue más fácilmente a sus metas, ya que gracias a esto, se incrementa la posibilidad de que el empleado realice su trabajo con efectividad; el liderazgo ayuda a guiar y dirigir posibilitando mayormente el logro de objetivos, mientras que la seguridad e

higiene es empleada para disminuir riesgos en el trabajo, lo cual favorece tanto al empleado como a la organización.

Como puede notarse el reclutamiento, la selección, el liderazgo, la seguridad e higiene y la capacitación son áreas de desarrollo profesional en los que ha intervenido el psicólogo organizacional. El capítulo está denominado como “actividades tradicionales” por ser tareas trascendentales, clásicas y de vital importancia; y es por la misma razón que serán descritas sus definiciones y procedimientos.

2.1 El rol del psicólogo Organizacional

En general los psicólogos están dedicados a estudiar la conducta humana, ocurre lo mismo en el caso de la psicología organizacional, sólo que el interés de dicha conducta está dirigida al campo laboral.

Para Dunnette y Kirchner (1994), las actividades profesionales de los psicólogos en este campo, pueden ser organizadas a partir de las decisiones que toman; entre ellas destacan las siguientes:

1. Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

Seleccionar a la gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución.

a) Selección de personal

Un estudio cuidadoso de los requerimientos del trabajo sugeriría las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La selección exige que estas inferencias se prueben empíricamente para demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir cualidades humanas se relacionen con la ejecución eficiente del puesto.

b) Capacitación y desarrollo de personal

El rol designado en la capacitación es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para esta enseñanza según la capacidad, experiencia y conocimiento de los individuos que van a ser aleccionados.

c) Orientación personal

Los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden entrar en conflicto con las capacidades y aspiraciones de los individuos, en estos casos la orientación de personal por parte de un psicólogo puede ser útil, el consejo consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos sería el resultado usual.

2. Decisiones basadas o modificadas por características individuales

a) Ingeniería psicológica

Estudia las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación; por tanto el propósito es aprender cómo necesitan arreglarse o modificarse los componentes mecánicos de un sistema.

b) Motivación humana

La tarea del psicólogo es descubrir la clase de condiciones en el medio que dan como resultado una motivación alta de los empleados. No deben desconocerse las diferencias individuales; diferentes personas son motivadas por circunstancias distintas.

3. Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo

Las decisiones en la industria a menudo requieren información acerca de las actitudes y deseos de semejantes grupos; el psicólogo puede ayudar a obtener esta información.

a) Comunicaciones industriales y relaciones sindicato-patronales

El psicólogo trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluye; puede servir como puente entre el sindicato y los patrones, promoviendo la buena comunicación y con ello lograr la creación de bienes y servicios, teniendo como resultado ganancias para las dos partes.

La investigación psicológica está dirigida, por ejemplo, a identificar y eliminar las barreras que impiden la comunicación, y que pudieran generar conflictos colectivos o individuales.

b) Psicología del consumidor y encuestas de investigación

Las opiniones del público referentes a los productos o servicios de la empresa pueden determinar el éxito o el fracaso de la empresa. Los psicólogos expertos en muestreo y medición de la opinión pública han trabajado en estas importantes áreas. Desarrollando y perfeccionando métodos de encuestas de investigación, los psicólogos han proporcionado información acerca de diversos grupos de consumidores; esto auxilia en la toma de decisiones de mercado y en el desarrollo de estrategias, en modificación de productos y en el manejo y mejoramiento de los servicios de la empresa.

Varios autores (Schein, 1982; Sánchez, 2004 y Filippi, 2005) coinciden en que el procedimiento para la admisión e incorporación de los trabajadores a una organización consiste en reclutar, seleccionar, capacitar, socializar y asignar cargos diseñados para asegurar la mayor eficiencia por parte de cada empleado:

1. El Reclutamiento permite saber dónde y cómo es posible hacer llegar candidatos a la organización.
2. La Selección sirve para elegir entre todos los solicitantes al mejor candidato.
3. En la Contratación se incorpora legalmente al nuevo elemento al grupo empresarial.
4. La Inducción se usa para guiar al candidato en su nuevo puesto, ubicándolo lo más pronto posible.
5. En la Capacitación y Desarrollo se le orienta al empleado en la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que sean requeridas según su puesto.
6. La Calidad de Vida en el Trabajo, según Chiavenato (2007) está compuesta por varios aspectos como lo son, la satisfacción con el trabajo realizado, los resultados, beneficios y el salario obtenido, lo motivados que se sientan, las relaciones que tengan, la posibilidad que tengan de participar, tanto el ambiente físico como psicológico influye; en general la intención es que el personal se encuentre a medida de lo posible protegido de enfermedades, accidentes y desestabilización emocional.

2.2 Reclutamiento, Selección e Integración de Personal

El sistema de reclutamiento, selección e integración de personal es el conjunto de actividades destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa (Guth, 2004).

2.2.1 Reclutamiento de Personal

Sánchez (2004) define el reclutamiento de personal como un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.

Según Arthur (1987) existen diversas fuentes de reclutamiento, cada una con sus pros y contras:

- Promoción interna, son las oportunidades que se presentan para encontrar candidatos dentro de la organización, están representadas por los trabajadores de la empresa o sindicato y los familiares o recomendados por los empleados. Las ventajas de esta fuente es que los mismos trabajadores pueden ocupar los puestos vacantes provocando una capacitación efectiva directa y motivación al brindarle la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo; aparte de ello para la empresa resulta ser una fuente económica en tiempo y dinero.

Cuando se recomienda a familiares o amigos, en ocasiones son de características similares a las del trabajador (mujeres delgadas recomiendan a mujeres delgadas), por lo cual hay que tener cuidado ya que se puede caer sin querer en la discriminación y en el dejar de lado a otros aspirantes.

- Anuncios en publicaciones o periódicos, suelen contactar a varios aspirantes, son muy útiles sobre todo cuando se requiere personal especializado; es importante poner la información clara y directa, especificando la identidad de la organización, las habilidades que se requieren, lo que la empresa ofrece y dónde o por qué medio se contacta al reclutador. Para proyectar una buena imagen se puede contratar a alguna agencia de publicidad para que apoye en cuestiones de estilo, en letras, colores, ilustraciones, así como para orientar acerca de que día publicar, en qué publicación y saber en qué época del año es mejor.

La desventaja de los avisos es que según su tamaño, logotipos e imágenes suelen ser costosos; sin embargo cuando es necesario cubrir la vacante hay que competir visualmente con los demás avisos.

- Agencias de empleo y firmas investigadoras, tienen acceso con los candidatos idóneos y consiguen la pronta contratación. Para obtener buenos resultados es recomendable asegurarse de que la agencia o firma evalúe a los solicitantes según los requerimientos, que se establezcan con claridad los honorarios y conocer acerca de sus métodos de selección, antecedentes y experiencia.

- Archivos de personal, en ocasiones la compañía cuenta con archivos recientes de personal que solicitó empleo para un puesto parecido al requerido, o bien no fue calificado debido a que hubo varios calificados y sólo un puesto, en cualquiera de los casos puede ser útil contactar nuevamente a quienes estuvieron interesados.

- Solicitudes espontáneas, el área de contratación debe de contar con una lista de los puestos vacantes con su respectiva descripción; al llegar solicitantes espontáneos, es decir que no cuentan con alguna cita, se revisa la lista y en caso de no haber vacantes se conservan de todos modos sus datos por si en algún momento dado son requeridos.

- Reclutamiento de universitarios, lo grato de trabajar con ellos es que generalmente se adaptan a los requerimientos, métodos y se crea lealtad con la empresa, sin embargo esto se logra a base de preparación, la cual sacrifica cierto tiempo pues suelen no contar con experiencia. Es necesario darles a conocer la compañía y resolver las dudas de los jóvenes.

- Ferias de empleos, por medio de algún aviso se anuncia el lugar y la fecha de la presentación de la feria para que los contratistas se empiecen a informar, posteriormente reportan el número de candidatos que quieren entrevistar para

después recibir solicitudes preseleccionadas. Las ferias se realizan por lo general en fin de semana, en ellas se puede iniciar con entrevistas breves para ir identificando a las personas interesadas para después citarlas en la empresa y ahondar en la entrevista. Para aprovechar el evento se sugiere tener varios puestos vacantes pues es probable que sean concurridas y se consigan varios candidatos, sin embargo; también se corre el riesgo de no encontrar a la gente idónea.

- Agencias oficiales de empleos, en ellas están registradas gratuitamente personas desempleadas, las cuales están dispuestas a iniciar con el empleo inmediatamente, el único inconveniente es que a veces los encargados envían a personal que no reúne los requisitos, por lo cual hay que ser muy hábil para, en todo caso, comunicarles el rechazo apropiadamente.

- Radio y televisión, la gran ventaja de estos medios es que se llega a una gran audiencia rápidamente, aparte de inquietar a quienes tienen empleo. La desventaja radica en el costo pues mientras mayor sea el espacio, más alto es el precio. Si se toma la decisión de optar por esta fuente es favorable dejar en claro el nombre de la empresa y en dónde se le puede localizar, igualmente ayuda que el mensaje sea agradable y sincero para que resulte convincente.

- Sistemas computarizados; evidentemente es necesario para utilizar este medio el conocer tanto de sistemas como de programas, algunos medios contactan directamente a los prospectos con la empresa, otros fungen como representantes mientras que algunas organizaciones deciden contar con su propio sistema.

Es importante tener en consideración la actualidad de la información y si califican adecuadamente a los candidatos; el costo, el tiempo, la confidencialidad de los datos y el manejo del sistema; pues bien puede ser un conflicto o un beneficio según las aptitudes o formas de trabajar del reclutador.

Tanto la Organización como los aspirantes tienen expectativas de desarrollo, por lo que el éxito se da cuando ambas se compatibilizan; la persona descubre que dentro de esa Organización puede satisfacer sus necesidades y obtener placer en lo que hace, y mientras tanto aporta al crecimiento y desarrollo de la misma.

Cuando la Organización define adecuadamente las características de las personas con las que quiere trabajar, y las expectativas en términos de Formación y Desarrollo, se llega a un acuerdo entre las dos partes.

Guth (2004) menciona que los aspirantes tienen, por lo general, expectativas para ser tratados dignamente en cuanto:

- Al salario.
- La formación personal.
- Las ventajas del empleo.
- La garantía del trabajo.
- Que se brinde trabajo y bienestar.
- Que se brinden oportunidades de aprender y crecer más.

Por parte de la Organización también tiene expectativas, tales como:

- Que el empleado dé una buena imagen.
- Que sea leal.
- Que guarde los secretos.

- Que lo que haga sea por bien de ella.

Después de reclutar continúa la selección de personal, la cual se da al tener identificados a los candidatos probables para ocupar la vacante, siendo evaluados de manera secuencial y tomando en cuenta que una buena selección consiste en tener a los mejores trabajadores acorde a las actividades que tengan que realizar; a continuación se mostrara con mayor detalle dicho proceso.

2.2.2 Selección de Personal

Para efectuar correctamente la selección de personal se deben tener en claro la descripción de los puestos vacantes, pues basado en ello es que se sabrán con exactitud las características que tiene que cumplir el próximo integrante.

De acuerdo a Grados (1988) y Sánchez (2004) el proceso de selección se divide en diversas fases, que son las siguientes:

1- Solicitud de empleo: contiene datos personales lo que permite conocer parte de su biografía, tener una guía para la entrevista y es un auxiliar para la planeación y ejecución de la selección. La información que se solicita son los datos generales (nombre, edad, sexo, estado civil), la estructura familiar, los antecedentes de trabajo, estudios, situación social (antecedentes penales, referencias, tiempo libre) y situación económica.

2- Solicitud previa de entrevista: aquí se eliminan a los aspirantes que no cumplen con los requisitos mínimos como lo es edad, domicilio, sexo, estudios, etc.

3- Entrevista formal: brinda la oportunidad de profundizar en ciertos datos y con ello detectar aquello que satisfaga las necesidades del puesto. Dentro de la información que se recoge en esta entrevista se encuentra la motivación, la

agilidad mental, la fluidez comunicativa, el sentido común, la iniciativa, la seguridad en sí mismo, la estabilidad, y los proyectos del candidato.

4- Pruebas: otra técnica para evaluar al personal son los test que sirven para obtener cierta información sobre habilidades, aptitudes y personalidad.

5- Entrevista aclaratoria: aquí se aclaran con el aspirante los errores que tuvo en las pruebas para rectificar o ratificar aspectos de estas evaluaciones; ya que las respuestas pueden ser debidas al nerviosismo u otro agente ajeno al conocimiento.

6- Investigaciones: aquí se conocen y se comprueban aspectos socioeconómicos para la veracidad o falsedad de los datos declarados; los antecedentes de trabajo para asegurar la eficiencia y la confianza y los antecedentes penales ya que se deben de cumplir las normas sociales según el carácter obligatorio para todo ciudadano.

7- Examen médico: es una revisión detallada del estado de salud de la persona el cual tiene como fin principal el conocer del candidato si padece de enfermedades contagiosas, si sufre de enfermedades que puedan afectarle con el puesto que se le ofrece, obtener indicios de que sea alcohólico o drogadicto, revisar la agudeza requerida de sus sentidos, buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo e investigar su estado general de salud.

8- Decisión: a partir de toda la información recabada es que se compara con la necesidad de la vacante.

Es común que lleguen solicitudes que no cumplen con el perfil deseado, cuando esto ocurre, es recomendable notificárselos por medio de una carta de agradecimiento, así como también conservar por algún tiempo sus archivos en la cartera por si acaso surge una vacante con características similares, o bien para

ser recomendado a alguna otra empresa que esté solicitando un perfil parecido; a dicho proceso se le conoce como colocación (Llanos, 2005).

2.2.3 Integración del Personal

Por último en este proceso se encuentra la integración, que es el conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual, proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso elementos para su integración armónica y eficiente en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización.

La integración al puesto es también conocida como incorporación, acogida, inducción o preparación inicial, permite que el nuevo empleado se empiece a adaptar eficazmente a su nuevo entorno de trabajo, mientras menor sea la ansiedad o incertidumbre del nuevo miembro mejor será su desenvolvimiento, comprendiendo la normas y reglas del lugar, por ello es favorable que empiece a sentirse parte del lugar, a continuación se muestran los pasos que se deben atender según Acosta y cols. (2002):

- Mostrarle a qué se dedica la empresa, su origen, sus productos y sus objetivos.

- Explicarle acerca de las políticas y reglas que tiene que cumplir.

- Informarle acerca de los beneficios y prestaciones a los cuales tiene derecho.

- Presentación de las instalaciones, del jefe inmediato, del personal de mayor jerarquía y de sus compañeros o subordinados si es el caso.

- Basados en la descripción del puesto a ocupar, es importante dejar en claro las actividades que el nuevo integrante tiene que realizar.

- Por un par de semanas se le debe asignar a un compañero que le oriente y le resuelva sus dudas.

- Mostrarle y establecer el contrato laboral que dejará definida la relación trabajo-empresa, el cual debe de contar con los encabezados, cláusulas, declaraciones y firmas. En México, la Ley Federal del Trabajo estipula que el contrato nace a partir de que una o varias personas que aceptan voluntariamente el proporcionar algo o brindar sus servicios en el ámbito dictado a cambio de alguna retribución (Gómez y Ponce, 2008).

- Igualmente hay que realizar un contrato psicológico donde se llegue a un acuerdo socioemocional acerca del compromiso adquirido en cuanto a fidelidad y lealtad para con la empresa; aquí no existen papeleos jurídicos, más bien se trata de crear una confianza mutua.

Las expectativas del empleado y del administrador surgen de sus deseos e intereses, a medida de que estas cambian y por consiguiente también cambian las expectativas convirtiendo el contrato psicológico en dinámico, pues en ocasiones se debe renegociar constantemente.

- Afiliarlo ante el sector salud correspondiente y Afore de su conveniencia.

- Finalmente es conveniente entregarle un folleto o cuadernillo reiterando la información proporcionada (historia y fines de la empresa, mapa de las instalaciones, puestos directivos, directorio telefónico, políticas, prestaciones y servicios, etc.) para que sea completamente comprendida.

Para ultimar con éste apartado es importante comentar que cada empresa maneja diferentes estándares para elegir sus fuentes de reclutamiento, métodos de selección y formas para inducir a su personal; esto varía según los valores, misiones y visiones de cada organización, pero en general, lo sustancial es tener definida la vacante, captar a suficientes solicitantes, elegir al mejor candidato para el puesto por medio de entrevistas y evaluaciones; así como integrarlo al equipo de trabajo logrando con ello una identidad conjunta.

2.3 Capacitación y Desarrollo del Personal

Debido a las necesidades laborales que van surgiendo en el día a día, se requiere del continuo aprendizaje, por ello la gran mayoría de Organizaciones cuentan con el área de Capacitación y Desarrollo del Personal.

La Capacitación del Personal es el conjunto de actividades que pretenden que el empleado adquiera: destrezas y habilidades para ejecutar el trabajo adecuadamente, conocimientos que exige el puesto, actitudes positivas hacia el trabajo, la empresa y el ambiente laboral en general y que cuenten con la motivación necesaria para su desarrollo constante (Mendoza y Álvarez, 1994).

Esta Capacitación o entrenamiento puede realizarse de diferentes maneras, ya sea por medio de programas formales (cursos) o bien con una combinación de éstos con entrenamiento en el puesto, reuniones de trabajo, rotación de puestos y/o programas de lectura.

Evidentemente las decisiones varían, por ejemplo respecto al tiempo dedicado a la capacitación hay quien utiliza para tareas complejas la división por partes, para al final integrarla en su totalidad; si la tarea es simple se prefiere utilizar la integración en un solo momento. Según los posibles espacios de tiempo y el

cometido se opta por tener entrenamientos breves durante algún tiempo o bien, entrenamientos largos en poco tiempo.

En el proceso de Capacitación es importante considerar los pasos que a continuación se presentan (Spector, 2002):

1. Localización de las necesidades de capacitación, a través de la evaluación y el estudio de las dificultades es que se detectan las áreas vulnerables.
2. Planteamiento de objetivos de la capacitación, es a partir de la detección que se derivan los propósitos de la preparación que se vaya a dar.
3. Diseño o programa de la capacitación, es donde las preguntas de cómo, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar van adquiriendo respuesta. Igualmente se decide a quién capacitar y quién será el que capacite.
4. Implementación de la capacitación, es el momento en que aplica el planeamiento.
5. Evaluación de la capacitación, son la serie de criterios con los que se juzga la efectividad del entrenamiento.

Paso 1. Localización de las necesidades de Capacitación

La localización de las necesidades de capacitación resulta muy importante ya que a partir de la información obtenida es que se desglosa el programa, por ello se tiene que contar con diversas vías para obtener datos verídicos y fieles; Chiavenato (2007) menciona varios medios que se pueden utilizar:

- Evaluación del desempeño, los empleados ubicados con ejecución baja o las áreas de trabajo que se encuentren con menor rendimiento, están en la mira de ser capacitados.

- Observación, a partir de ciertos indicadores como el malgasto de materiales, retraso con lo programado, ausentismos, inconvenientes entre el personal, quejas de los clientes, entre otros, requieren atención.

- Cuestionarios, averiguaciones a partir de cuestionarios y listas de control donde se reportan las necesidades.

- Petición de supervisores y gerentes; ellos mismos solicitan la capacitación para su gente, según lo que requieran.

- Entrevistas con supervisores y gerentes, representantes de las áreas llegan a acuerdos para solicitar el entrenamiento.

- Examen a empleados, las evaluaciones de selección en donde se designan los puestos pueden ser útiles para identificación.

- Reorganización del trabajo, al ser modificadas las prácticas de la organización es forzosa la capacitación, pues con ello los trabajadores adquieren los nuevos conocimientos y habilidades que los nuevos procesos requieren.

- Entrevista de salida, cuando algún empleado se retira de la empresa, es importante cuestionarle el motivo de su salida, ello permitirá conocer las deficiencias de la empresa que después se pueden mejorar.

- Análisis y especificación de puestos, con esto se tendrán claros los requerimientos con los que debe contar el personal y en todo caso se sabrán en que consisten las carencias.

- Informes constantes, los mismos datos de la empresa o de la productividad permiten identificar en donde se requiere la capacitación.

Aparte de utilizar los medios para saber las necesidades de capacitación, también pueden ayudar los siguientes indicadores:

- Indicadores preventivos, son acontecimientos probables que requieren de capacitación como lo es la contratación de nuevos empleados, crecimiento de la empresa, llegada de nuevo equipo de trabajo, elaboración de otros productos y sustituciones o movimientos de personal.

- Indicadores posteriores, son los conflictos provocados por las necesidades de capacitación que no han sido consideradas.

En la producción suelen presentarse situaciones como la pérdida de materiales, elevación de costos, accidentes, equivocaciones, etc.

Respecto al personal se encuentran las quejas constantes, la apatía, recurrentes faltas, permisos y remplazos, así como las relaciones deficientes entre los empleados.

Paso 2. Planteamiento de objetivos de la Capacitación

Al tener definidas las necesidades de capacitación se prosigue con los objetivos del programa, en ellos deben estar descritas las habilidades o conocimientos que se desean obtener, los verbos que pueden servir son: calcular, reparar, ajustar, clasificar, ensamblar, construir; en fin tienen que ser términos precisos, pues a partir de ello se decidirán los temas, materiales y métodos, así como la forma que se utilizará para la evaluación.

Paso 3. Diseño o programa de la Capacitación

En el programa de capacitación hay que establecer el contenido, la fracción de trabajo (módulo, curso o programa), los métodos, la tecnología y el material a los que se tiene acceso, el tipo de instructor, el número de personas que se capacitarán, el tiempo que se dedicará y el lugar donde se realizará; todo ello basándose en las necesidades identificadas previamente.

Bohlander y cols. (2003) recomiendan que al iniciar con el programa se tome en cuenta la motivación del personal y los principios de aprendizaje, pues con ello aumentan las probabilidades de éxito:

- Motivación del personal, aspectos que pueden ayudar a ello es el conseguir que se propongan metas individuales, el diseñar un entrenamiento interesante y que el entrenador sea flexible.
- Establecimiento de metas, al explicar metas y objetivos, e invitar a que los participantes construyan las propias, favorece al interés por el curso.
- Significado de la presentación, para lograr un aprendizaje significativo hay que ejemplificar y mencionar datos cercanos a la realidad o a lo conocido por los trabajadores.
- Modelado, ilustraciones, demostraciones, videos, ayudan a la mejor comprensión, inclusive se pueden representar hechos incorrectos para dejar en claro que de ese modo no se debe hacer.
- Diferencias individuales; hay que tomar en consideración las características de las personas que recibirán la instrucción, hay quienes por ejemplo retienen mejor la información si la escuchan y otros si la observan, por ello hay que tratar de ajustar los estilos, presentando diversas técnicas.

- Práctica activa y repetición; aunque la teoría es fundamental, en la práctica es donde se refuerza el aprendizaje, ahí es donde se resuelven la totalidad de las dudas y se desvanece el temor que se pudiese tener.

-Retroalimentación, es el compartir observaciones y sugerencias con la intención de mejorar el aprendizaje.

Algunas técnicas de capacitación son (Muchisnky, 2002):

- Entrenamiento en el trabajo, es cuando se capacita en el propio lugar de trabajo y el instructor suele ser algún compañero experimentado en el área por lo cual el aprendizaje se da por medio de la imitación.

- Rotación de puestos, es cuando se cambia de función a los empleados, no importando el tiempo que tengan laborando en cierta área; este tipo de capacitación tiene la ventaja de que el personal aprende labores y habilidades de cualquier campo, permitiéndole ocupar cualquier plaza vacante, aparte de proporcionarles nuevos desafíos y experiencias.

- Capacitación vestibular; es un método tradicional que por lo regular se utiliza en los oficios, es cuando un ayudante es aprendiz del experto y hasta después de un tiempo considerable se vuelve totalmente competente.

- Conferencias, como ocurre en la escuela, se explican diversos temas a un número mayor de personas, sin embargo; hay que tener cautela para que no sean tediosas y con poca posibilidad de práctica.

- Material audiovisual: videos, películas y diapositivas forman parte de la categoría, al ser gráfica la demostración pudiera tener buenos resultados.

- Seminarios, en ellos se emplea la discusión, retroalimentación y explicaciones, el objetivo es que todos participen y se involucren en el tema.
- Simulación; es cuando se representa un proceso a partir de otro más simple, lo cual permite analizar sus características.

Paso 4. Implementación de la capacitación

La implementación es el paso siguiente en donde se pone en práctica lo estipulado en el programa, y por ello no se tienen que perder de vista factores como las aptitudes con las que cuente el instructor, la disponibilidad que tengan los empleados, el tipo de material que se va a presentar, la colaboración de los directivos de la organización y por supuesto la adaptación del programa a las necesidades de capacitación.

Es importante hablar con los empleados antes de que empiece el curso para informarle los propósitos, los conocimientos y habilidades que adquirirá. Hay que estar atentos del avance del curso y con base en las tareas y responsabilidades que tiene asignadas, ir discutiendo el incremento de sus destrezas y conocimientos, su aplicación y los aspectos que se tienen que profundizar.

Paso 5. Evaluación de la capacitación

En esta última etapa se mide formalmente el rendimiento obtenido del proceso, la información conseguida se contrasta con los objetivos planteados con el fin de conocer la eficacia del programa y con ello corregir o perfeccionar. Los datos logrados se deben plantear sin prejuicios ni predisposiciones.

Para Reza (2007) son cinco los criterios que se deben tomar en cuenta al evaluar:

1. Reacción, aquí se mide el gusto por el programa dado, se toman en cuenta factores como el impacto que causó el instructor en los empleados, las condiciones ambientales, la forma de impartir y el contenido el curso, etc. Esta información se obtiene a partir de cuestionarios, dinámicas grupales o por observaciones de parte del coordinador.

2. Aprendizaje, es saber hasta que punto los participantes comprendieron el contenido del programa; para identificar los conocimientos y habilidades obtenidas se pueden aplicar exámenes y ejercicios orales o escritos.

3. Seguimiento de la aplicación; en este apartado se tiene que identificar la utilización adecuada del conocimiento adquirido con el trabajo a realizar, esto se detecta a simple vista ya que se modifica la conducta y habilidades del trabajador; la observación, la entrevista y la opinión de compañeros y gerentes sirven como indicadores.

4. Costo-beneficio; reducción de costos, materiales, despilfarros y aumento en la productividad, calidad entre otros, son las señales que reflejan la inversión y beneficios obtenidos. La medición de ello son las estadísticas, gráficas, reportes, estados financieros y registros diversos.

5. Esfuerzo del sistema, es donde se revisan con precisión las actividades que se realizaron en la capacitación para saber si fueron las pertinentes; se compara lo que debería de hacerse y lo que se hizo.

Para cerrar con el tema de capacitación, es importante mencionar que cada empresa elige exactamente los estándares ó técnicas que le sean convenientes para llevarla a cabo; pero sea cual sea su planeación hay que asegurarse en la evaluación de que realmente se cuente con la efectividad necesaria para que el aprendizaje sea significativo, de lo contrario tanto el personal como la organización pueden perder en aspectos económicos, de riesgo laboral o de mala producción.

Algunas empresas consideran a la parte de capacitación como un gasto, por el cual en ocasiones la dejan de lado; sin embargo y en definitiva no es un desperdicio, por el contrario es una inversión ya que la empresa se va fortaleciendo de personal lleno de conocimiento y habilidades necesarias lo cual reduce tiempos y materiales.

2.4 Liderazgo

El liderazgo ha sido estudiado en diferentes ámbitos y tiempos, ello debido a que a partir de él se dirige y guía, lo cual implica un buen o mal manejo de procedimientos, técnicas y control. Del líder o líderes que manejen una organización dependen en gran medida las decisiones y por lo tanto los resultados obtenidos.

Tanto Zepeda (1999) como Reig y cols. (2003) definen al liderazgo como un proceso de influencia sobre otros, donde una persona interviene en la conducta de otros con el fin de lograr ciertas metas; por lo que ya sean los líderes formales (los que son designados a partir de ciertas normas, por ejemplo, el nombramiento de un gerente o supervisor) o los informales (los elegidos implícitamente sin darle aviso al grupo, por ejemplo el que influye en un grupo de amigos) en la organización son los que crean o restringen los espacios donde los trabajadores encuentran condiciones para su desarrollo personal y como empleados; y en ocasiones también son ellos los que permiten la participación y castigan o premian.

Varios estudios de liderazgo han sido realizados por psicólogos y según Muchinsky (2002) los aspectos más investigados han sido los siguientes:

- Poder del puesto: este tipo de estudios esta dirigido a los mandos superiores y el mayor poder que se adquiere con ello; en la utilización del poder del puesto a

veces los líderes modifican su conducta o sobrepasan el poder que se les concedió, como llega a ocurrir con los militares o políticos.

- Características del líder: es una de las áreas más investigadas, la mayoría de las teorías se basan en la variabilidad de rasgos personales, geográficos y conductuales. Se considera que los líderes débiles son indecisos, mientras que los fuertes inspiran confianza.

Por ejemplo estudios dedicados a identificar las características conductuales de los líderes que se relacionaban con el desempeño eficaz; en ambas investigaciones se encontraron dos vertientes, la orientación a los empleados y la orientación a la producción; la primera refiriéndose a los líderes inclinados a la relación entre las personas y la segunda a los líderes enfocados a las tareas y aspectos técnicos. En la conclusión se mencionaron que los líderes orientados a los empleados conseguían mayor rendimiento laboral, producción y satisfacción laboral; con los orientados a la producción ocurría lo contrario (Robbins y Coulter, 2005).

- Los subordinados, en esta categoría se han investigado las características que poseen las personas dirigidas, pues la ejecución de los líderes no es la misma con un grupo de individuos que con otros, elementos como la motivación, cantidad, armonía y antecedentes influyen en las diferencias.

- El proceso de influencia, hay quienes más bien se han interesado por la relación entre el líder y el subordinado, por el dominio que tiene uno sobre el otro, lo cual se puede hacer por medio de métodos como la obligación, la manipulación, la percepción o la autoridad.

Greene y Schriesheim (en Muchinsky, 2002) realizaron un estudio de este tipo en 1980 donde identificaron a líderes instrumentales, que son los que establecen y clarifican las reglas y a los líderes de apoyo que son los que se preocupan por los

demás y por ser amistosos; a estos líderes los probaron en pequeños y grandes grupos, comprobando que los líderes instrumentales son más eficaces en los grupos amplios, probablemente por el orden resultante; mientras que los líderes de apoyo son más influyentes en los grupos reducidos.

- La situación, en este factor se intenta identificar la variabilidad de los contextos y los efectos que se producen en la conducta del líder, se ha demostrado que diversas situaciones ocasionan estilos diferentes de liderar; no es lo mismo guiar en una empresa, en una escuela o en una cárcel.

- Surgimiento y eficacia; algunos de estos estudios se han inclinado por saber del proceso que provoca el surgimiento del líder formal o informal, otros en vincular el surgimiento con la edad, sexo, apariencia y conducta; y hay quienes relacionan las características del grupo con el surgimiento.

En cuanto a la eficiencia del líder, las investigaciones van dirigidas al desempeño, en ello se asocian las características del líder o del grupo con el progreso que se tiene en la calidad y el establecimiento de los criterios que toman los líderes eficientes; dentro de las particularidades que se les han encontrado están la facilidad de palabra, la sensibilidad y el poder de decisión. Se considera un liderazgo eficiente el que alcanza las metas planteadas o el que es aceptado por su grupo.

Yukl (2002 en Gil y Alcover, 2003) menciona las funciones con las que un líder efectivo cuenta, las cuales son:

- Ayudar a interpretar el significado de los hechos.
- Orientar objetivos y estrategias.
- Desarrollar compromiso con la tarea y motivación.

- Crear confianza mutua y cooperación.
- Fortalecer la identidad colectiva.
- Organizar y coordinar actividades.
- Alentar y facilitar el aprendizaje.
- Obtener recursos necesarios y apoyo.
- Desarrollar y dar poder a los miembros.
- Promover justicia social y moralidad.

En la organización formal, que esta establecida con normas y reglas, Fernández (1997) hace mención de ciertas consideraciones:

1. Se hace necesario que los directores de las organizaciones sean al mismo tiempo líderes, que ejerzan al tiempo poder de estatus y poder personal.
2. El liderazgo como fenómeno no es posible sin la existencia de una persona (líder) que lo haga efectivo por la acción (liderar).
3. El liderazgo incluye acciones como comunicar, motivar, resolver conflictos, desarrollar equipos y establecer guías.
4. El ejercicio de liderazgo requiere una adaptación a los miembros del grupo y a otras variables del contexto.

5. El liderazgo conlleva el desarrollo de una cultura que favorezca la creatividad e innovación, el entusiasmo hacia la consecución de objetivos y la aceptación de nuevos retos.

Este mismo autor menciona que hay varios tipos de líderes y los clasifica de la siguiente manera:

- Líder autocrático: es aquel que toma las decisiones, que por lo general son las importantes por lo cual tiene definidos los niveles jerárquicos, tiene gran conocimiento de la organización, utiliza premios y castigos para el control, aparenta fortaleza moral y no permiten que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores.

Los seguidores de este tipo de líderes por lo general lo hacen para conseguir una meta personal disfrazada de meta organizacional.

- Líder carismático: es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores; en ocasiones este líder busca ser admirado y obtener afecto y reconocimiento de sus seguidores; pero cuando no resulta esto sus temores lo llevan a actuar autoritariamente. Suele ser una persona cerrada y fingida que se admira así misma a través de sus seguidores.

- Líder Situacional: aquí no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni todas las personas. A veces lo logra cuando sus seguidores tienen una mayor madurez organizacional, es decir que cuentan con interés y apego a las reglas, así como con la disponibilidad de recursos, por lo cual es más factible que el líder establezca una relación diferente con ellos, mientras que con los inmaduros se maneja un comportamiento diferente y es por ello que es un liderazgo situacional.

- Líder participativo: este tipo de líder cuenta básicamente con cinco habilidades:

1- El reto en el proceso en donde busca experimentos y oportunidades asumiendo ciertos riesgos.

2- Inspirar una visión compartida lo que implica visualizar el futuro y el apoyo para otros.

3- Habilitar a otros para actuar por medio de la colaboración y desarrollo.

4- Modela el camino ya que suele ejemplificar y planear triunfos.

5- Reconoce las contribuciones y celebra los logros.

- Líder relacional: es un tipo de líder tiene un alto enfoque en las relaciones, busca la construcción minuciosa de la calidad y suele ser muy cuidadoso en las finanzas.

Esta dispuesto a aprender, es ético, activo, confiable, sensato, modesto, apasionado y agradable.

- Líder por asesoría: este líder tiene habilidades de contacto y empatía con los integrantes de su equipo de trabajo, de iniciativa con los demás, de confrontamiento, de formador y para aconsejar; cuenta con esta habilidades debido que inicia el contacto con la gente, hace que se sientan bien recibidos, escucha otros puntos de vista, identifica lo que otros necesitan saber, ayuda a encontrar soluciones y desarrolla estrategias concretas, teniendo muy en cuenta la calidad.

- Líder competente: aquí la atención no se le da al líder como tal, sino al equipo con el que trabaja; por lo cual el dirigente se dedica simplemente a contribuir con el grupo sin ningún protagonismo y es por ello que debe contar una elevada autoestima.

En todos los lugares existen los líderes y en las empresas en específico son impensables sin ellos, ¿quién dirigiría? Los psicólogos pueden trabajar respecto a este tema en diversas formas, una de ellas, es que ellos mismos sean líderes en las empresas, que sean quienes propongan ideas, motiven, comuniquen, se arriesguen a nuevos proyectos y lleven de la mano al personal para llegar a las metas planteadas. Otra opción es que identifiquen a los empleados que puedan ser un tipo de líder adecuado y con ello promover su ascenso, orientándolos y mostrándoles las estrategias con las que se puede llegar a formar un equipo eficiente. También pueden fungir como investigadores y aportar con sus resultados ideas funcionales a la empresa.

2.5 Seguridad e Higiene

Salud no es solamente la ausencia de infecciones o enfermedades, es el estado de absoluto bienestar físico, mental y social; lo cual abarca un estado biopsicosocial, según la Organización Mundial de la Salud (OMS).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es un organismo especializado que se ocupa de los asuntos vinculados con el trabajo y las relaciones laborales; se encarga de buscar el máximo bienestar en el ámbito laboral; difunde la acertada información respecto a la salud laboral, como lo son, las leyes que protegen el bienestar de los trabajadores, las situaciones o herramientas de riesgo y las propuestas para evitar accidentes, condiciones inapropiadas, excesivas cargas de trabajo, etc. (Parra, 2003).

La salud es una parte vital en el capital humano tanto del país como de la organización; en general lo ideal es que la gente tenga una buena alimentación, realice ejercicio, evite cualquier adicción y no espere estar enferma para procurar su salud.

La seguridad en el trabajo es un fenómeno social, ya que cualquier persona, en cualquier momento esta expuesto a sufrir un accidente o a contraer una enfermedad; por ello la seguridad en el trabajo tiene como objetivo el control de riesgo para evitar o reducir los accidentes laborales; el proceso consiste en identificar el riesgo, evaluarlo y controlarlo de la mejor manera (Bohlander y cols., 2003).

Grau y Moreno (s/f) comentan que se tienen que tomar en cuenta las condiciones que pueda producir algún riesgo laboral, como lo son:

- Condiciones de seguridad: pasillos, suelos, espacios, escaleras; instalaciones eléctricas, de luz; equipos de trabajo como máquinas; almacenamiento y manipulación de objetos; y la existencia de productos químicos peligrosos.
- Condiciones ambientales: iluminación, limpieza, ventilación, temperatura, ruido, radiaciones y exposición de agentes biológicos y químicos.
- La carga de trabajo física y mental.
- La ordenación del trabajo: descansos, jornada, ritmo, horarios, monotonía y repetitividad.

Cuando no se toman en cuenta este tipo de medidas se puede repercutir negativamente en cuestiones como la producción (ausentismos, apatía, etc.), la mortalidad, ya que disminuye la población económicamente activa, así como en la pérdida de talentos, y mayores gastos; por dichas razones es que se puede concluir que el área de seguridad e higiene en las empresas es vital, pues se disminuyen considerablemente accidentes, enfermedades y costos.

Precisamente la labor del psicólogo en esta área es promover propuestas para generar condiciones seguras en el trabajo y con ello disminuir las posibilidades de que se produzca algún accidente o daño para los empleados.

Dentro de las actividades preventivas a realizar están el fomentar que los empleados se vacunen, que utilicen elementos de protección (casco, guantes, lentes de seguridad, etc.), que se instalen sistemas de alarma, identificar las herramientas o procedimientos peligrosos para modificarlos sin dejar de obtener los resultados pretendidos, así como brindar información y capacitación acerca de la utilización de métodos y materiales.

Con respecto a los directivos es muy importante persuadirlos en cuanto a las condiciones que mantienen a la empresa y a los trabajadores; algo que por ejemplo motiva y rompe con la cotidianidad es la creación de algún comedor o espacios para la realización de deportes; desgraciadamente no siempre se cuenta con el recurso económico para acciones ese estilo, sin embargo; lo mínimo es contar con estados básicos de seguridad como los son, instalaciones aseadas, iluminadas adecuadamente y horarios para los empleados descritos según la ley.

En general, los temas descritos en este segundo capítulo son los más utilizados en el ámbito de la psicología organizacional; y ello es debido a que en todas las empresas se necesita del factor humano, el cual, se tiene que elegir, organizar, motivar, inducir, y preparar según el trabajo que vaya a realizar; dichas actividades están a cargo del psicólogo y por ello la importancia de conocer los procedimientos y características que conlleva el reclutamiento, la selección, la integración, la capacitación, el liderazgo y la seguridad e higiene.

CAPÍTULO 3

DEMANDAS ACTUALES PARA LOS PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES

Las Organizaciones son esenciales en la vida, ya que están dedicadas a cubrir necesidades, requerimientos y servicios; por ello, el propósito es mantener el amparo de la propia empresa y procurar el desarrollo de los empleados. Al tomar ello en cuenta es que se descifra el hecho de que tengan que seguir existiendo, y qué mejor que sea de una forma apropiada y productiva para todos.

A nivel general diferentes hechos y circunstancias son las que contribuyen al desarrollo favorable de la organización, las necesidades van variando y con ello los métodos de trabajo; no es muy común que una empresa se mantenga con los mismos procedimientos durante mucho tiempo ya que las exigencias de la sociedad obligan también a tomar cambios decisivos.

Lo anterior influye debido a que la empresa se compone de profesionales, técnicos, sindicatos, materias primas, conocimientos, tecnología, transportes, etc., todos estos factores tienen que irse renovando para ser funcionales.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el Psicólogo Organizacional cuenta con conocimientos y habilidades importantes que han sido útiles en su trabajo durante mucho tiempo, sin embargo; al formar parte de la empresa, también debe tener la responsabilidad e interés de ir mejorando su desempeño a través de propuestas e intervenciones vigentes y eficaces; y es por ello en este capítulo se exponen los nuevos desafíos del entorno y las demandas actuales para los Psicólogos Organizacionales.

Dentro de los temas considerados como recientes y con necesidad de impulso debido a las exigencias del entorno económico y social están la Calidad en el Trabajo, los Centros de Evaluación y la Responsabilidad Social, entre otras áreas de desarrollo profesional.

La Calidad Total responde a las exigencias que el consumidor solicita en relación con las características del producto o servicio que está demandando como lo es en el precio, en los tiempos de entrega, en el tipo de servicios, en los diseños, etc., al estar a la vanguardia en estos aspectos permite en muchas ocasiones la estabilidad y crecimiento de la empresa.

Los Centros de Evaluación están destinados a examinar y potencializar aptitudes por medio de la asesoría y supervisión con el objetivo de contar con personal lo más preparado posible.

Mientras tanto la Responsabilidad Social es aquella respuesta que las organizaciones dan respecto a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre diversos grupos con los que se relaciona, como lo son empleados, proveedores, socios, clientes, etc., el interés es mejorar cuestiones sociales, ambientales y económicas.

La participación de los psicólogos en las áreas antes mencionadas resulta relevante ya que en un principio pueden ser ellos quienes las promuevan y fomenten en la organización, para posteriormente llevarlas a cabo con el conocimiento y las actividades adecuadas ya contando con la aprobación y apoyo de los directivos; beneficiando con ello a empleados, empresas y comunidad en general.

Son pocas las organizaciones que cuentan con áreas y/o departamentos que den respuestas a estas nuevas exigencias, por lo cual, es importante difundir las

actividades que conllevan para con ello poder fomentarlas y llevarlas a cabo con el conocimiento apropiado, lo cual nos permite aportar a que la organización este en una posición competitiva.

3.1 Nuevo entorno y demandas en las organizaciones

De algún modo las organizaciones siempre dependen del medio, es decir de las características que se viven en el contexto, como lo es la tendencia dada en la economía, el poder político, la ecología, los medios de comunicación, la ciencia y lo cultural; por ejemplo Baena y cols. (2003) describen algunos de estos aspectos:

- La política interviene en aspectos como el aumento de empleo, tipos de contratos e impuestos.
- La legislación indica las normas jurídicas que se deben llevar a cabo, como lo son la contabilidad, las auditorias, el pago de seguridad social, la prevención de riesgos de trabajo, el respeto del calendario laboral, etc.
- La cultura implica valores, creencias y estilos de vida de la población lo cual marca ciertos estándares como actividades que se acostumbran a hacer en su tiempo libre, la conservación del medio ambiente, el consumo, las relaciones laborales, entre otras lo cual se refleja en la imagen, instalaciones, forma de trabajo y productos de la empresa.
- La tecnología permite el mejoramiento de materiales, procesos de producción, productos, transporte y medios de comunicación.
- La economía determina la relación de producción, distribución y consumo; participa en ello la inflación, el tipo de cambio y el ciclo económico entre otros.

En México por ejemplo, Toledo (2007) opina que para el crecimiento del país hay que estimular la educación, la ciencia, la tecnología, el arte, los recursos naturales, el petróleo y el maíz; pero sobretodo invita a que se reflexione respecto al desarrollo y la visión de modernidad.

Por su parte el Plan de Desarrollo 2007-2012 concuerda con lo planteado, ya que dentro de los cinco ejes de acción del Gobierno Federal, está la generación de empleos y competitividad económica, así como la igualdad de oportunidades.

Gómez (2001, en De la Calle y Ortiz, 2004) comparte la idea de que el nuevo entorno influye en las organizaciones tanto indirectamente como directamente, y es por ello que se debe de estar atento, inspeccionando continuamente dichos cambios para identificar y reaccionar a amenazas y oportunidades.

Dentro de los desafíos que se presentan en el nuevo entorno, se encuentran los siguientes:

1- Rapidez de los cambios; en la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y complejo para lograr mantenerse en una posición competitiva o inclusive de supervivencia y es por ello que la empresa tiene que adaptarse y responder a los cambios. Como ejemplo se encuentra la tecnología y la difusión de los medios de comunicación; el avance de los productos y servicios es muy continuo; si acaso sale a la venta un teléfono celular con radio será requerido por los clientes, lo cual obliga a la empresa de la competencia estar al día en lo que se esta solicitando y ofrecer uno que tenga televisión.

2- Globalización y diversidad de la fuerza laboral; la globalización es resultado de manifestaciones económicas, políticas y sociales dadas en el siglo XX, el interés es nivelar al Tercer Mundo, es una tendencia a la igualdad de oportunidades, donde se equilibren las relaciones de producción, comercio, inversión extranjera y producto interno bruto a partir de la participación de la mayor población mundial.

En la empresa la globalización es la interdependencia de redes de transporte, de distribución, de comunicación y de economía a través de fronteras internacionales (Gibson y cols., 2001); por lo tanto, la globalización de los mercados lleva a las organizaciones a tener que actuar en un mercado único e internacional donde obviamente la competitividad es más compleja.

Evidentemente las empresas que son capaces de formular e implementar estrategias que permitan capitalizar la diversidad laboral tendrán más probabilidad de prosperar. Por ello, es necesario aprender y trabajar con otras culturas organizacionales, con equipos de trabajo multiculturales; lo cual implica contar con trabajadores capacitados, que comprendan el idioma y que estén dispuestos a laborar en el extranjero.

Es importante comparar lo que la organización hace con lo mejor del mundo; la referencia competitiva dejó de ser local o regional, en la actualidad las organizaciones comienzan a “pensar globalmente y actuar localmente”, lo que significa diseñar y fabricar productos tomando en cuenta las necesidades de clientes de cualquier parte del mundo, considerando también los costos y la calidad (Santos, 2007).

Aunque el panorama de globalización para algunos analistas económicos resulta ser únicamente la continuación de la explotación a naciones que están bajo el capital internacional; este trabajo se apoya en la versión de la igualdad de oportunidades ya que es lo que realmente se debe preservar e impulsar. No se trata de promover el disfraz de un concepto, la obra de mano barata para los peores trabajos, ni de hacer más ricos a los ricos y más pobres a los más pobres; sino de motivar al buen nivel de talento para llegar a puestos dignos con sueldos competitivos y poder cooperar para ir generalizando la mejora de estilos de vida.

3- Tecnología; la tecnología influye tanto al entorno como a la organización, pues influye en general a las sociedades, y esto ocurre por que hace referencia a todos aquellos procedimientos, herramientas, máquinas, artefactos y materiales utilizados en la transformación de determinados recursos energéticos para determinados resultados (Gil y Alcover, 2003).

En general, la tecnología ha provocado un cambio en el método de intercambio de información pues acelera el procesamiento de los datos, y se mejora el proceso de comunicación interna y externa de los empleados (Bohlander y cols., 2003).

Todas las organizaciones emplean algún tipo de tecnología, desde la más rudimentaria hasta la más sofisticada, sin embargo, no siempre es imprescindible tener la tecnología más avanzada y sofisticada, lo más importante es aprovechar la mucha o poca que se tenga (Chiavenato, 2004).

4- La Revolución del Internet; el crecimiento del internet en los últimos años ha tenido influencia en varios aspectos, dentro de ellas está la ruptura de las barreras del Mercado en la cual la información sobre trabajadores potenciales y empresas está en disposición de forma rápida y sin costes. También se han modificado los procesos de aprendizaje ya que éste se puede obtener por medio de la red y la definición de los puestos de trabajo ya que los trabajos suelen ser más ambiguos por lo que ya no se busca adecuar las capacidades de las personas a los puestos de trabajo, sino que la capacidad de adaptación es una característica para el éxito; en el segundo caso. Ya es una exigencia para todos los miembros de la organización el contar con el uso por ejemplo de un correo electrónico, de las páginas web, intranet-portal del empleado, así como el conocimiento de otros idiomas para su mejor comprensión.

Dentro de la ventajas que conlleva el tener acceso al internet está el que se puede facilitar la comunicación vía texto escrito, mensajes de voz, representaciones gráficas, imágenes de comunicadores, videoconferencias, etc.; el que los

empleados cuenten con computadora personal les permite estar al tanto en tiempo breve de información como noticias, investigación, organizaciones y servicios de todo tipo. Igualmente, cada vez más compañías utilizan las redes sociales para establecer páginas electrónicas que permitan a los empleados enterarse de vacantes y hasta presentar su solicitud.

En concreto, el contar con equipo y conocimientos para la utilización del internet puede ser útil productivo:

- Puede beneficiar cualquier empresa sin importar su tamaño.
- Se puede vender a distancia con precios competitivos, por lo que se alcanza a nuevos mercados.
- Se pueden plasmar ventanillas de publicidad en la página web.
- Es una forma de relacionarse con proveedores, empleados, clientes y administradores.
- Permite nuevas formas de cobro y pago.
- Es un medio más para la selección de personal, ya que es una fuente más de reclutamiento y permite mayor velocidad por ejemplo resolver los candidatos pruebas psicométricas o registros.

Respecto a la organización según Chiavenato (2004) las demandas más recurrentes son las que a continuación se presentan:

1- *Mantener y aumentar la clientela*; lo cual implica la capacidad de conquistar, mantener y ampliar la clientela, pues evidentemente este es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización.

2- *Mejorar productos y servicios*; es la necesidad de distinguir los productos y servicios ofrecidos en término de calidad, atención y que estén al alcance de todos en el momento que se desee. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos que los diferencie de los productos y servicios de los competidores.

3- *Conocimientos*; el recurso intelectual y su adecuada aplicación permiten captar la información para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores; por lo cual se necesita de personal capacitado y emprendedor.

4- *Resultado*; implica la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos; la visión de futuro y focalización de las metas que deben alcanzarse.

Al estar al tanto de las circunstancias del entorno permite estudiarlas y tomar una buena decisión para utilizarlas como herramienta a favor, logrando con ello que la organización se encuentre calificada para permanecer en el mercado.

3.2 Calidad Total

Para Ferrando y Granero (2005) la calidad es el grado en que un conjunto de características satisfacen las necesidades establecidas e implícitas para cierta población. Por ello es que siempre se tiene que estar atento a lo que el cliente desea en cada momento para tenerlo claro, especificar lo que se va a realizar y verlo reflejado en lo que finalmente se hace.

Independientemente si es para el mercado interno o externo, la calidad es un elemento indiscutible en un contexto competitivo, debido a ello es que el cambio de estrategias tiene que ser constante para augurar el éxito.

Gutiérrez (2006) considera que el concepto de Calidad Total ha ido cambiando, que en un principio era referido al rigor que se tuviera con las reglamentaciones gubernamentales y especificaciones del producto estipuladas; en la actualidad considera que el producto o servicio tiene calidad según cumpla con las expectativas del cliente, por ejemplo respecto a la funcionalidad, durabilidad, innovación y variedad.

El movimiento de calidad ha cobrado cada vez más relevancia a nivel mundial puesto que es facilitador de competencias comerciales; el consumidor cada vez es más exigente, ya no es tan fácil que la organización lo “engañe” a través del descuento, venta en el mercado y publicidad con la misma facilidad que antes, el nuevo consumidor conoce cada vez mejor sus necesidades y en consecuencia quiere elegir por sí mismo los productos o servicios que desea.

Al ser el consumidor más exigente la empresa necesita ser más competitiva sobretodo en cuatro dimensiones: precio, calidad, tiempo de entrega y servicio (Rojas, 1993; en Carrales y Mandujano, 1998).

El mejoramiento en productos y servicios, lo cual se puede lograr por medio de la investigación, innovación y la inversión en el mantenimiento de los equipos de la empresa, utilización de materiales de buena calidad, y personal calificado, para que con ello la producción sea lo que el consumidor requiere.

De Cenzo y Robbins (2001) mencionan que para mejorar la calidad se recurre frecuentemente a la reingeniería que es cuando se evalúan y cambian más del 70% de los procesos de trabajo en una organización. Requiere que los miembros de la organización piensen de la mejor manera qué trabajo debe hacerse, cómo debe hacerse y cómo plantear de la mejor manera las decisiones derivadas de ello. Como resultado tiene la orientación a los clientes, una estructura organizada vinculada a la productividad y la reflexión del trabajo desde el principio.

Dessler (2001) retoma la idea de Michael Hammer y James Chaper para definir la reingeniería como el volver a diseñar los procesos de la organización para conseguir progreso en aspectos como el desempeño, costo, servicio y velocidad.

La reingeniería requiere a menudo de que los gerentes vuelvan a empezar y planificar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo hacer que la tecnología y las personas interactúen y estructuren las organizaciones completas.

Los pasos para mejorar la calidad en las empresas según Joseph Juran (en, Salazar, 2004) son los siguientes:

- 1- Tener presente que el mejoramiento es resultado de la necesidad, pero al mismo tiempo es la oportunidad de regenerarse.
- 2- Determinar metas de mejoramiento.
- 3- Organizarse para lograr esta metas (comités-equipos-reuniones).
- 4- Propiciar entrenamiento.
- 5- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6- Reportar los progresos.
- 7- Dar reconocimiento.
- 8- Comunicar los resultados.
- 9- Mantener los registros.
- 10- Mantener una mejora dentro de los sistemas de la compañía.

Dentro de las actividades que el psicólogo puede realizar para la mejora de calidad están:

- El investigar las necesidades y expectativas del cliente.

- Detectar si el mejoramiento depende de materiales, actitudes, conocimientos procedimientos, etc.

- Proponer y estar al tanto de programas dirigidos al establecimiento de calidad.

- Seleccionar, contratar y si es el caso liderar al personal especializado para la mejora planteada.

- Realización de programas con el fin de que todos los empleados compartan el objetivo de lograr los estándares de calidad y lo asuman como una actitud.

Sin duda, la Calidad Total es esencial para el desarrollo de la empresa, al intervenir el psicólogo en esta área puede detectar por medio de diversos análisis si se cubre con el perfil de calidad establecido o no, lo cual se puede hacer a partir de estudios que detecten los requerimiento de los clientes para después planear alguna estrategia que corrija o por lo menos mejore las acciones y decisión tomadas.

En cualquier momento el psicólogo organizacional puede ser requerido para liderar o apoyar la calidad del trabajo, por ello debe de contar con las competencias que le permitan realizar correctamente sus funciones. O bien, trabajar en la formación de quienes ya son líderes, a través de la capacitación, supervisión, evaluación, etc.

Por ejemplo, en proyectos de reingeniería, puede ser quien esté al pendiente del planteamiento de los objetivos y de su justificación, por ello se tiene que comprender la constitución de la empresa (recursos materiales, humanos; procesos, etc.) y a partir de ello identificar la posible reestructuración. Al tener claros los cambios que se llevaran a cabo, se tiene que trabajar tanto en el aspecto técnico, material, cultural o en los procesos que se hayan decidido, para posteriormente verificar que fue una reingeniería donde todos los empleados y clientes comprendieron, que es funcional, congruente con las ideas y valores de la empresa, y que revele un progreso significativo.

Al reconsiderar los métodos empleados se puede lograr la prevención de riesgos económicos de la organización, ya que al contar con productos y/o servicios efectivos se disminuye la posibilidad de tener por ejemplo artículos defectuosos que no sean rentables; aparte ir generalizando la disposición del personal en cuanto a la realización de su trabajo.

3.3 Centros de Evaluación y Desarrollo

Los Centros de Evaluación y Desarrollo son como la versión renovada de la evaluación organizacional, lo cual conlleva la interpretación de pruebas psicológicas, valoración de desempeño y análisis de puestos, entre otras.

Dicha área de ejercicio profesional todavía no es muy utilizada, prueba de ello es la escasa bibliografía que se encuentra al respecto; sin embargo, es muy posible que en un futuro sea un factor importante de desarrollo en las organizaciones.

El término de “Centros de Evaluación y Desarrollo” ha sido utilizado en los últimos años del siglo XX. Para Grados (2004) es el campo donde se realizan procesos de evaluación de las actividades relacionadas con el personal; como lo son la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, ya sea individual y/o grupal, a las que se

somete un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas quienes mediante un acuerdo entre ellos deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades donde al menos 80% de estas pruebas y ejercicios son situaciones de trabajo, identificado a los candidatos más adecuados para el ámbito laboral; el proceso ejerce una doble función al proporcionar información cuantitativa y cualitativa acerca de lo que el individuo es capaz de hacer y hasta dónde puede llegar en su crecimiento personal y organizacional.

Por ello, estos Centros no solo son útiles para evaluar, sino también para desarrollar cualidades y aptitudes importantes por medio de la asesoría, capacitación y seguimiento.

Los Centros de Evaluación y Desarrollo son importantes debido a que aportan al área de selección del personal con funciones como la promoción del puesto, la evaluación de capacidades, habilidades, potencial y conocimientos, la planeación de vida y carrera, la detección de necesidades de capacitación, para establecer programas de coaching, asesoría y supervisión, al desarrollo del capital intelectual; en fin, los centros tienen el propósito de medir las competencias que debe de tener una persona para cubrir un puesto de manera exitosa.

Los Centros sirven para obtener el mayor rendimiento de los empleados, en algunos casos se eligen a los mejores elementos para futuros proyectos, ya que desarrollando al personal se garantiza que comprendan y dispongan de las estrategias que tenga contemplada la organización.

Algunas de las características de los Centros son:

- Están dirigidos a las necesidades primordiales de la organización.

- Se pone hincapié en la función de la selección.

- La organización tienen control sobre la información obtenida.
- Tiende a usarse con candidatos internos y externos.
- Se enfoca en lo que el candidato podría hacer y procura su progreso.
- Se enfatiza en la retroalimentación para el desarrollo y seguimiento.
- A partir de actividades, ejercicios y simulaciones se realiza la evaluación y el desarrollo.

En general, se puede decir que los centros evalúan y desarrollan habilidades como la motivación, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de comunicación verbal y escrita, liderazgo, trabajo en equipo, persuasión, análisis e interpretación de datos, entre otras.

Por supuesto, el papel del psicólogo aquí es renovar las fuentes de reclutamiento, así como evaluar por diversos medios a los candidatos para con ello obtener información del nivel de sus capacidades, conocimientos y habilidades, y partiendo de ello es posible desarrollar sus carencias a partir de programas de formación y desarrollo, obteniendo con ello personal realmente capacitado, lo cual evidentemente beneficiará a la organización.

Las empresas por lo general tienen el objetivo de promover algún producto, por ejemplo, una llantera intenta tener las mejores llantas para colocarlas en el mercado; en el caso de los Centros de Desarrollo y Evaluación, el negocio es venderle a las organizaciones estrategias de evaluación e intervención dentro del área de los recursos humanos, es decir, brindar apoyo en la elaboración y/o adecuación de instrumentos de evaluación para la determinación del clima laboral, para la identificación de líderes y, desde luego, al interior de los procesos de reclutamiento, selección, colocación y capacitación del personal, entre otros.

Es por ello que los Centros de Desarrollo y Evaluación, al también querer ofrecer la mejor calidad y manejar diferentes puestos en todos los niveles, utilizan métodos más especializados y con ello llegar al objetivo de contar con personal altamente calificado en un tiempo muy corto, e inclusive ofrecen asesoría según las necesidades de la organización.

La especialización obliga a al surgimiento de nuevos métodos; los psicólogos deben de aplicar novedosas y eficientes formas de reclutamiento, evaluación y capacitación.

En las empresas, la entrevista comúnmente reafirma lo plasmado por el candidato en el Curriculum; mientras que en los Centros, es más probable que los psicólogos aparte de hacer las revisiones generales, utilicen por ejemplo los siguientes tipos de entrevistas (Palomo, 2008):

- Entrevista por competencias

Las competencias son características de la personalidad que involucran conocimientos y habilidades que poseen los individuos ante cierta situación compleja, donde se muestra la efectividad o desempeño del individuo.

Primero que nada hay que identificar que competencia es vital para el puesto a ocupar: responsabilidad, servicio al cliente, honestidad, proactividad, orientación a resultados, adaptación al cambio, aprendizaje continuo etc.

Una de las formas de identificar si se cuenta con la competencia deseada o no es cuestionarlo con base en la táctica STAR, que indica:

Situación; ¿Cuál fue la situación real en que llevaste a cabo ese comportamiento?;
¿cuándo se te presentó un cliente molesto por haber recibido un mal servicio?,
¿qué hiciste?

Tarea; ¿Qué objetivo tenías que cumplir?, ¿qué tenías que hacer?

Acción; ¿Qué hiciste entonces?

Resultado; ¿Qué consecuencias obtuviste de ese comportamiento?

Estas preguntas permiten analizar si el candidato tiene las competencias aptas para la vacante, en este caso, saber atender o no a un cliente difícil; sin embargo, hay que tener cuidado con respuestas ambiguas, “Siempre sé tratar con todos los clientes difíciles”; de opinión, “Creo que si pregunta le dirán que sé tratar con clientes difíciles”; y orientadas al futuro, “los hubiese tratado mejor”.

- Entrevista panel

Esta entrevista se puede realizar con varios entrevistadores a la vez en una o varias sesiones y con uno o más candidatos; la intención es, que se llegue al mejor consenso para elegir al mejor candidato según el puesto.

El hecho de que en ocasiones haya varios candidatos facilita el formular un role play, sobretodo en puesto que van dirigidos a ventas o call center, pues al fungir los aspirantes con los papeles asignados permite observar sus habilidades y conocimientos.

Dentro de las recomendaciones más importantes para esta entrevista está el tener las preguntas estructuradas, así como un cronograma debido que al ser varias personas se puede perder el orden y control, también hay que contar con un lugar de suficiente ventilación y espacio.

La evaluación varía según el giro e interés de la organización, por lo cual, también pueden realizar ejercicios, cuestionarios, exámenes y actividades:

- Redacción de un informe

Aquí se le puede proporcionar al candidato o empleado algún documento de la empresa para posteriormente pedirle que él escriba recomendaciones o propuestas; dicha actividad tiene un tiempo límite y con ello se puede detectar la capacidad de análisis, solución de problemas, razonamiento y expresión escrita.

- Realización de una presentación

Se le puede pedir que la hagan ante los demás participantes, o sólo ante el personal evaluador; aquí se puede identificar la habilidad para hablar en público, de expresión y de estructurar la presentación.

- Simulaciones

En ellas se le piden a los integrantes entregar actividades parecidas a las de su puesto, como documentos, informes, llamadas o correos según sea el caso para que realice la tarea solicitada; con ello se puede observar su planificación, utilización de tiempo, organización y su comunicación verbal y escrita.

Uno de los aspectos importantes a considerar es la actitud positiva, optimista y el interés del personal.

Evidentemente es conveniente que las organizaciones cuenten con personal lo más preparado posible; por ello es que los Centros de Evaluación y Desarrollo son una buena opción para potencializar habilidades y conocimiento; y lo son sobretodo cuando la empresa tiene el interés de contratar personal, de iniciar con nuevos proyectos, se cuente con nuevas herramientas, se abran nuevas sucursales o por el contrario cuando se considere que los empleados no están cumpliendo correctamente con su labor.

Precisamente, la función de los psicólogos es procurar que la empresa esté constituida de personal calificado para el trabajo que va a desarrollar; tiene que evaluar el tipo de competencias de los aspirantes o empleados para elegir al más adecuado para el puesto, o bien idear programas que potencialicen las capacidades del personal ya establecido.

Para lograr dicha función es importante ser proactivo para desarrollar nuevos métodos que den respuesta a lo solicitado por la empresa que requiere el servicio, y por supuesto contar con buenos conocimientos y herramientas como los son: el dominar las habilidades del puesto, las fuentes de reclutamiento, el manejo de la entrevista y el saber aplicar e interpretar pruebas psicométricas, para que con ello se elija al candidato más idóneo. Mientras que para mejorar el desarrollo es relevante indagar de dónde viene el conflicto por medio de entrevistas o cuestionarios por ejemplo, para que con ello se delimiten objetivos de cierto programa que mejore el trabajo de las personas.

3.4 Responsabilidad Social Empresarial

En septiembre del 2002 se realizó en Johannesburgo la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible en la cual uno de los temas a tratar fue la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), dejando en claro que se iniciaría con la construcción de una nueva cultura corporativa (Núñez, 2003).

La RSE es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (empleados, socios, clientes, proveedores, en general grupos de interés a los cuales se les llama “stakeholders”). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y

de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. Se hace presente cuando existe un conjunto sistemático de políticas, programas y prácticas coordinadas e integradas a la operación del negocio.

Los valores sociales que se empiezan a trabajar como lo son el respeto al medio ambiente, la no discriminación, la calidad del empleo y la seguridad laboral (Perdiguero y García, 2005).

En general, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

En el ámbito de derechos humanos se trabaja con lo estándares que mundialmente son aceptados, tales como los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los principios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Derecho al Trabajo. En la cuestión ambiental la administración de recursos naturales, el control de los contaminantes, el manejo de desechos y el ciclo del producto. El área social abarca valores y principios, la normatividad de compromisos comerciales, donativos humanitarios, entre otras.

Por ejemplo, Global Reporting Initiative (2002, en Lafuente y cols., 2003) informa que empresas británicas han trabajado en las siguientes categorías y aspectos:

- Económico: clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital, sector público.
- Medio ambiental: materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes, residuos, proveedores, productos y servicios, cumplimiento, transporte.
- Social: empleo, relaciones laborales, salud y seguridad, formación, diversidad e igualdad, estrategia y gestión, libertad de asociación, no discriminación, trabajo infantil, comunidad, soborno y corrupción, contribuciones políticas, competición y política de precios, salud y seguridad del cliente, productos y servicios, marketing, privacidad.

Dentro de las ventajas de la responsabilidad social están:

- Aumento de la productividad y la rentabilidad.
- Fidelidad y aprecio de sus clientes.
- Confianza y transparencia con los proveedores.
- Compromiso y adhesión de sus empleados.
- Respaldo de las instancias gubernamentales.
- Contribuye al fortalecimiento de la economía.
- Imagen corporativa positiva y estima de la sociedad.
- Oportunidades para nuevos negocios.
- Disminución de riesgos financieros, de calidad, seguridad y medio ambiente.

- Incremento en la participación del mercado.
- Mejoramiento de la cultura organizacional.
- Atracción del talento humano.
- Incremento del valor de la empresa.
- Mejora en la comunicación interna y externa.
- Confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas.

A pesar de los beneficios que se obtienen, pocas empresas se han comprometido con acciones vinculadas a la Responsabilidad Social Empresarial, se espera que con el paso del tiempo se unan más países. En América Latina por ejemplo, se promueve la RSE a partir de una conferencia realizada en 1997 por la Business for Social Responsibility en San Francisco; dentro de las metas se contempla el contar con una fundación en cada nación, lo cual va tomando resultados pues en la actualidad se cuentan con 11 países incorporados y están en proceso Colombia, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Paraguay para unirse a la red de organizaciones locales.

Dentro de las filiales que ya se encuentran consolidadas en América están Fundación Tucumán (Argentina), Instituto Ethos (Brasil), Fundemas (el Salvador), Alianza para la Responsabilidad Social y Centro Mexicano para la Filantropía (México), Perú 2021 (Perú), Bussines for Social Resposability (E.U.), Desarrollo de la Responsabilidad Social (Uruguay); entre otras (Correa y cols., 2004).

Específicamente en México, se fundó en 1988 el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) que tiene como objetivo promover la RSE por lo cual publica anualmente las mejores empresas y sus prácticas. En julio del 2003 se reportó a

las siguientes compañías por el hecho de contar con fundaciones, becas, promover la educación, ser confiables y tener disposición para contribuir favorablemente con la sociedad:

- Teléfonos de México (telecomunicaciones).
- Walt Mart (comercio).
- CEMEX (cemento).
- Grupo Alfa (conglomerado).
- Grupo Bimbo (alimentos).

Para ejemplificar mejor en qué consiste la RSE a continuación se presentan algunos programas que se llevan a cabo por empresas reconocidas (los cuales son retomados de sus propios sitios web):

1. The Home Depot.

En el año 2007 obtuvieron el premio de empresa socialmente responsable otorgado por la Cemefi, debido a su participación en:

- Kabooms; esquema de creación de espacios recreativos para que la comunidad tenga un lugar para jugar y/o hacer deporte.
- Team Depot; programa voluntariado de asociados.
- Donaciones; cada año, la tienda realiza aportaciones en especie a alguna institución necesitada.

- Incluyente; la empresa mantiene como política el respetar a personas con discapacidad o de la tercera edad, eliminando con ello la discriminación.
- Sangre Naranja; cuenta con un programa dirigido a la donación voluntaria de sangre por parte de los asociados de The Home Depot.

- Apoyo; igualmente la empresa proporciona ayuda a diferentes instituciones de asistencia social en caso de desastre (DIF, Cruz Roja).

2. Walt Mart.

Por su parte colabora y apoya en aspectos de:

- Búsqueda del desarrollo y calidad de vida de los asociados.

- Tener operaciones eficientes para lograr costos bajos y ofrecerlos a socios y clientes.

- Invertir para producir empleo y crecimiento de proveedores.

- Se fomenta la competitividad en los proveedores.

- Se procura e impulsa la innovación.

- Promoción del trabajo voluntario de los asociados.

- Participación con alimentos en las comunidades necesitadas.

- Trato respetuoso al medioambiente.

3. FEMSA.

Ha colaborado con acciones sociales y culturales desde 1980 a partir de diversos servicios:

- Eugenio Garza Sada, ex director general de la Cervecería Cuauhtémoc ayudó a impulsar el Tecnológico de Monterrey (ITSM) en el año de 1943.

- Reconoce con el premio “Eugenio Garza Sada” a individuos y organizaciones que presentan rasgos de trabajo, educación, honestidad y desarrollo.

- Programa de redondeo; a partir de la colaboración de los clientes de OXXO se recaba dinero para ser otorgarlo a diversas instituciones de beneficencia.

- Conductor designado; fue la primera empresa en difundir el programa, el cual tiene como objetivo disminuir accidentes automovilísticos y fomentar el manejo responsable.

- Estilo de Vida responsable; FEMSA Cerveza organiza jornadas donde informan a jóvenes de la vida saludable, consecuencias del exceso de bebidas alcohólicas y de valores como talento, esfuerzo, disciplina y carácter.

- Mesero responsable; por medio de la capacitación a meseros se les entrena a promover el consumo moderado del alcohol y a ofrecer un servicio de calidad.

- Museo Bienal Monterrey; el grupo contribuyó con la promoción de arte por medio de donadores privados y fundó un certamen donde numerosos artistas y críticos asisten; promoviendo de esta manera la cultura y el arte.

- Salón de la fama de Monterrey; cumple con el objetivo de rendir homenaje a los grandes jugadores del beisbol, y con ello extender la cultura beisbolera.

Como es notorio, la labor de apoyar a la sociedad se puede realizar de diferentes maneras, sobran las cosas en que se puede colaborar y por ello el trabajo en este campo es arduo. Aparte de aportar y promover la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones; es muy importante también tomar conciencia y actuar positivamente en lo personal; evidentemente de esa manera se lograrán mejores y más evidentes resultados.

La Responsabilidad Social Empresarial trae diversos beneficios a la empresa y a las compañías; sin embargo, apenas se empieza a conocer, difundir y practicar; por ello el papel del psicólogo podría ser en primer lugar realizar investigaciones concretas donde se demuestren y fundamenten los beneficios que conlleva la respuesta de las empresas a las necesidades de sociales del país o si es posible del mundo; y ya contando con datos y conocimientos sustentables es que se puede realizar una promoción y planeación para asesorar a los directivos o en su caso dirigir la participación de la empresa con la Responsabilidad Social Empresarial. De ser posible, sería ideal que la empresa accediera a realizar prácticas muy significativas de responsabilidad social, pero para empezar se puede iniciar por ejemplo con la promoción de las condiciones laborales de los trabajadores.

Si acaso la empresa ya tiene la cultura de la responsabilidad social se le puede apoyar en la realización de indicadores que evalúen por medio de cuestionarios, sondeos y encuestas las siguientes categorías:

a) Ética en:

- Transparencia y ejecución; es decir, que realmente se lleve a cabo el cumplimiento de los beneficios ofrecidos.

- Calidad y frecuencia de reportes sociales, en tiempos establecidos hay que evaluar los indicadores; ya que pueden aportar gran retroalimentación para la mejora constante.

A partir de documentos que respalden la ética y la transparencia se logra el respaldo y esclarecimiento de los proyectos realizados.

b) Desarrollo de capital humano en:

- Programas de capacitación.
- Promoción interna.
- Evaluación y retroalimentación.
- La asociación de producción con compensación del personal.

A partir de prácticas internas de la organización que tengan el objetivo de mejorar el recurso humano, como lo son capacitación o promoción interna es que se puede lograr el buen desempeño del personal; es decir, con uno de los pilares principales de la empresa.

c) Moderación de impactos negativos:

- Políticas y mecanismos de seguridad laboral.
- Despidos o reducción de personal.
- Frecuencia y manejo de accidentes de trabajo.
- Conducción de desechos y aguas.

- Tiempo de vida del producto.

La moderación de los impactos negativos tiene el propósito de reducirlos en lo más posible para lograr con ello una empresa estable, confiable y responsable con su personal y cuidado del ambiente.

d) Beneficio de colaboradores:

- Salarios relativos a la organización.
- Sistema de seguridad social y pensiones.
- Evaluación de clima organizacional.
- Rotación de personal.

Aquí se realizan inversiones que tienen el interés de mantener un buen recurso humano respecto a condiciones de salud, educación y transporte entre otras; con ello se mantiene y atrae a empleados de calidad.

e) Proyección a las familias en cuanto a:

- Ayuda en aspectos de bienestar básico (educación, salud y condiciones de vivienda).
- Impacto en la calidad de vida de las familias.

Las inversiones realizadas en esta categoría son destinadas al bien de las familias del personal por ejemplo en cuanto educación, salud y vivienda; ello con la intención de aumentar su calidad de vida.

f) Proyección a las comunidades en:

- Generación de empleo directo o indirecto.
- Aportación a proyectos sociales.
- Incremento de infraestructura pública o compartida.
- Voluntariado.
- Apoyo a clientes y proveedores.

Los proyectos en esta área van enfocados al bienestar de las comunidades cercanas a la empresa, generación de empleo, desarrollo de infraestructura, donaciones en productos y mejora en servicios son algunos ámbitos en donde se puede aportar.

g) Proyección nacional o regional en:

- Niveles de inversión total.
- Soporte a instituciones del estado.
- Apoyo a universidades.

Aquí se valora el impacto económico global de la organización que es generado por la posición de inversión del país; coaliciones con asociaciones sociales o el apoyo a la educación crean cierto valor social.

Como es visible, la Responsabilidad Social Empresarial es un campo por explotar tanto para las empresas como para los profesionistas dedicados a la psicología;

se tiene mucho trabajo por realizar y es importante hacerlo sobretodo por que beneficia a factores de la salud, ambiente, cultura, calidad de vida y desarrollo económico.

3.5 Acciones Futuras

Ante la indiscutible situación de cambios continuos en diversos órdenes de la vida social, económica, cultural y tecnológica, las organizaciones se encuentran ante la situación de caminar junto a dichas transformaciones o correr el riesgo de desaparecer. Para responder adecuadamente Enciso y Perilla (2004) sugieren las siguientes recomendaciones:

- 1- Flexibilidad, lo cual conlleva adaptabilidad y agilidad en las estructuras, procesos y sistemas.
- 2- Comunicación, es relevante contar con la habilidad para transmitir información y comprensión ya que esto incrementa el desempeño de la estructura formal de la organización.
- 3- Administración del Tiempo, esta habilidad permite que la gente planee, fije y cumpla con las metas de manera efectiva y estratégica para así lograr sus objetivos.
- 4- Salud Ocupacional, mantenimiento para el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, mediante la prevención y promoción de hábitos o estilos de vida y trabajo saludables.

5- Toma de decisiones, es el hecho de tener la capacidad de seleccionar de la mejor manera la alternativa de acción, basada en las posibles consecuencias.

6- Habilidades emprendedoras, esta es la capacidad de un individuo para crear y desarrollar proyectos empresariales o intraempresariales, mediante la búsqueda de oportunidades, iniciativa, persistencia, planeación y seguimiento.

7- Outsourcing, es la contratación de organizaciones externas para realizar funciones anteriormente ejecutados por empleados de la empresa. Hoy en día muy cuestionado su empleo.

Cada vez más, actividades de mantenimiento, seguridad, abastecimiento y nómina son delegadas a empresas externas con el fin de incrementar la flexibilidad de la organización y disminuir gastos generales.

8- Desarrollo del Capital Humano, varios autores (De Cenzo y Robbins, 2001; Bohlander y cols., 2003; Rodríguez, 2004 y Chiavenato, 2004) coinciden en la importancia que tiene el personal, puesto que las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano significa poner el valor del conocimiento, las habilidades, y capacidades de la gente. Por ello se tiene que trabajar en desarrollar estrategias para asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos deberán centrarse en identificar, reclutar y contratar el talento mejor y más brillante disponible.

Posteriormente se tendrá que capacitar, motivar y liderar a los trabajadores, y con ello inculcarles un espíritu emprendedor, ofrecerles oportunidades de realización personal plena y para ayudarles a superar las deficiencias en su preparación o para actualizarlos en los cambios, pues las deficiencias en las habilidades se traduce en pérdidas significativas para la organización ya que hay trabajo de mala

calidad, y productividad, aumentan los accidentes, así como las reclamaciones de los clientes.

A final de cuentas se buscará contar con personal que tenga básicamente las siguientes características:

- Iniciativa, ya que las personas tomaran decisiones importantes tanto en su vida personal como laboral.
- Independencia, las personas elegirán la organización que les sea conveniente, e igualmente las organizaciones erigirán a los empleados convenientes en ese momento por lo que ya no habrá contratos fijos.

En cuestión de las actitudes encontraron las siguientes como básicas:

- El servicio, puesto que es la disposición para atender al cliente interno y externo de una forma eficiente y eficaz.
- La calidad, ya que se conjuga excelencia, cuidado, previsión y seguimiento en el diseño y desarrollo de los procesos de administración del talento humano.
- La ética profesional, puesto que es una actitud decisoria según intereses comunes y no individuales o de grupo que busque equidad y responsabilidad así como el asumir las consecuencias de los actos propios.
- La responsabilidad social: que son los criterios de actuación a cumplir acordes a la formación profesional y familiar del trabajador y de la comunidad en general.
- La motivación laboral, ya que es la activación, alerta y gusto que conduce enérgicamente a la persona a realizar su trabajo de manera más eficiente.

Todas las características antes mencionadas colaboran en la conformación de una empresa sólida; y por ello mismo resulta necesario que el psicólogo organizacional cuente con las competencias necesarias para llevarlas a cabo por sí mismo y a su vez pueda promoverlas.

Ruiz y cols. (2008) corroboraron parte de esta información, pues realizaron un estudio para determinar las competencias (saber, saber hacer, saber estar y saber ser –conocimientos, procedimientos y actitudes) laborales exigidas a los psicólogos en el medio laboral actual. En esta investigación participaron 60 profesionales del área de la Psicología (de diversas áreas) en la ciudad de Barranquilla, Colombia; y éstos a través de un cuestionario dieron cuenta de los conocimientos, habilidades y actitudes que son le demandadas.

En el rubro de Saberes requeridos y exigidos a los Psicólogos se encontraron los siguientes:

Motivación, aprendizaje, pensamiento, medición, lenguaje, emoción, atención, memoria, metodología en investigación, fundamentos, conceptos y procesos sociales, teorías sobre personalidad, conocimientos generales sobre estadística, problemas sociales actuales, psicología evolutiva, psicopatología, segunda lengua, epistemología, percepción, historia evolución de la psicología, neuropsicología, psicofisiología, humanidades, historia y biología.

En cuestión de lo que se espera que hagan fue el solucionar problemas, tener iniciativa, aprender de manera continua, trabajar en equipo, pensar de manera crítica, planear, escuchar, comunicar información e ideas de manera oral, comunicar información e ideas por escrito, aplicar el conocimiento, evaluar, manejar presión en el trabajo, ser empáticos, tomar perspectiva, manejar grupo, liderar y leer comprensivamente.

En las actitudes, que son las diversas formas de actuar de las personas frente a cierta situación y son dirigidas según la cultura y forma de ver la vida, se menciona que para el psicólogo organizacional se toma como acción aceptable y profesional el ser: ético, asertivo, estable emocionalmente, autocrítico, flexible y sensible.

Como se puede observar en todas las áreas de la psicología es importante renovarse, ya que no solo se exigen más conocimientos y habilidades; sino también actitudes y competencias.

El psicólogo tiene que ser un profesional competente con principios tecnológicos, científicos y humanísticos que tenga la aptitud para sugerir soluciones innovadoras y acordes a las necesidades sociales relacionadas con el campo.

Es cierto que ni la profesión de psicólogo ni ninguna otra puede darle solución completa a la problemática del país o de una empresa, lo que resulta posible es que cada quien realice al 100% su trabajo para que al unirse se logre un cambio significativo que beneficie a la mayoría.

CONCLUSIONES

Desde sus inicios los psicólogos organizacionales han demostrado tener competencias profesionales para dar respuesta a los retos que se van presentando; por medio de la implementación de estrategias de intervención es que se ha contribuido al desarrollo de las empresas.

El ser un psicólogo con las aptitudes necesarias para ser competente y proponer proyectos que aporten al mejoramiento de las organizaciones no siempre resulta fácil, por lo cual, basados en la información recopilada se recomienda tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Conocer las bases de la disciplina

Al conocer y comprender los componentes históricos de la psicología organizacional es que se pueden retomar los estudios y procesos realizados que dieron buenos resultados; igualmente permite entender lo que en la actualidad se trabaja en el área y por tanto se puede persuadir lo que en un futuro se espera de la disciplina, lo cual nos coloca en ventaja.

2. Contar con el conocimiento de los procesos básicos

Resulta de suma relevancia el dominar teórica y prácticamente las tareas del psicólogo organizacional que se han realizado de manera constante a lo largo del tiempo; hay actividades que en el presente trabajo se han denominado como tradicionales, ya que sin importar el tiempo transcurrido siguen siendo vitales para el área, aunque sufran de ciertas modificaciones, la esencia continua siendo la misma. Finalmente el recurso humano es muy importante para la empresa, siempre se tiene que elegir a cierto personal según la labor a desempeñar, se le tiene que integrar al grupo y sus labores, se deben de desarrollar sus habilidades

y procurar su integridad; son áreas de inserción que siempre será indispensable llevar a cabo.

3. Estar atentos y realizar propuestas de las nuevas demandas.

Aunque se cuente con el conocimiento y experiencia en las Organizaciones, siempre hay elementos como la economía, la religión, los conflictos sociales y la política que influyen y empiezan a mover nuestro entorno; el proceso de globalización provoca el aumento de competitividad y por lo tanto el diseño de estrategias tiene que ser constante y útil, hay que estar lo más preparado posible para ir aportando y promoviendo ideas que den respuesta a las exigencias sociales.

Dados los cambios que en la actualidad se observan es que resulta imprescindible tomar en cuenta el estar atento a los nuevos retos para atenderlos profesionalmente, para que por medio de la investigación, evaluación, promoción y conocimiento nos involucremos en áreas y programas productivos.

Dentro de los nuevos retos en donde los psicólogos podemos aportar se sugieren:

- La Calidad Total, al cumplir con las expectativas del cliente en todos los sentidos es que puede mantenerse a la organización en una posición competitiva; por ello el trabajo del psicólogo es investigar precisamente los requerimientos del usuario para poder planear proyectos de reingeniería, capacitación y evaluación que deriven un servicio, economía, materiales y tiempo de entrega esperados.

- Los Centros de Evaluación y Desarrollo proporcionan un servicio especializado para realizar e interpretar pruebas psicológicas, analizar puestos, valorar el desempeño, reclutar y seleccionar al personal, así como incrementar sus aptitudes. El proponer estrategias para realizar estos servicios permite que las empresas solicitantes cuenten con una respuesta rápida, específica y adecuada a

lo que están requiriendo para potencializar las habilidades del personal, optimizando con ello el trabajo de los empleados.

- Responsabilidad Social Empresarial, debido al desinterés que la mayoría de las organizaciones tienen con la afectación que se da al medioambiente y a la sociedad es que se desarrolló un acuerdo para que las empresas se comprometieran a conservar el hábitat y a colaborar con diferentes grupos con los que se relaciona en aspectos como la donación, inclusión, producción de empleo digno, etc.

La aportación del psicólogo en la Responsabilidad Social consiste en indagar los aspectos que de momento son viables y funcionales para la población, promover programas colaborativos, verificar que realmente se brinde la contribución adecuadamente y a evaluar que realmente haya un impacto positivo.

A medida de que el interés y trabajo de los profesionales dedicados al sector organizacional apoyen al logro de las tendencias solicitadas es que resulta posible contribuir a la solución de problemas en la empresa y por ende a contribuir a que se minimicen los conflictos del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A; Fernández, N. y Mollón, M. (2002). **Recursos Humanos en empresas de turismo y hostelería**. Madrid: Prentice Hall.
- Arthur, D. (1987). **Selección efectiva de personal: reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados**. Colombia: Norma.
- Baena, E; Sánchez, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitiva. Recuperado: Noviembre 2009. En: <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/14562161-66.pdf>
- Bohlander, G; Sherman, A. y Snell, S, (2003). **Administración de Recursos Humanos**. México: Thomson.
- Carrales, A. y Mandujano, M. (1998). **El psicólogo como agente de transformación en el logro de la competitividad y supervivencia empresarial**. México. UNAM. FES Iztacala.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos**. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). **Gestión del talento humano**. México: Mc Graw Hill.
- Correa, M; Flynn S. y Amit, A. (2004). **Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial**. Chile: CEPAL
- Daft, R. (2007). **Teoría y Diseño Organizacional**. México: Thomson.

- Da Silva, R. (2002). **Teorías de la administración**. México: Thomson.
- De Cenzo, D. y Robbins, I. (2001). **Administración de recursos humanos**. México: Limusa.
- De la Calle, M. y Ortiz, M. (2004). **Fundamentos de recursos humanos**. México: Pearson Prentice-Hall.
- De la Iglesia (s/f). Psicología laboral y Organizacional. Recuperado: Septiembre 2008. En: <http://www.psicologiaorganizacional.net/monografias/psicologia%20laboral%20y%20de%20las%20organizaciones.pdf>
- Dessler, G. (2001). **Administración de Personal**. México: Pearson.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1994). **Psicología industrial**. México: Trillas.
- Enciso, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Recuperado: Noviembre 2008. En: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801102&iCveNum=8389>
- Fernández, R. (1997). **Manual de prácticas de psicología organizacional**. España: Amarú.
- Ferrando M. y Granero J. (2005). **Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia**. España: FC.
- Filippi, G. (2005). **El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional**. Buenos Aires: Eudeba.

- Furnham, A, Pelcastre, G. y Varela, R. (2001). **Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones**. México: Oxford.
- Gibson, J; Irancevich, J. y Donnelly, J. (2001). **Las organizaciones**. México: Mc Graw Hill.
- Gil, F. y Alcover, C. (2003). **Introducción a la psicología de las organizaciones**. Madrid: Alianza.
- Gómez, J; González, M; López, R; Pastoriza, J; Portuondo, E. y Gargari, M. (1998). **Historia Universal**. México: Pearson Educación.
- Gómez, R. y Ponce, J. (2008). **Contratación laboral 2008**. España: FC.
- Grados, J. (2004). **Centros de desarrollo y evaluación**. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (1988). **Inducción, reclutamiento y selección**. México: Manual Moderno.
- Grau, M. y Moreno, D. (s/f). Seguridad laboral. Recuperado: Julio 2009. En: http://www.ffii.es/f2i2/publicaciones/libro_seguridad_industrial/LSI_Cap04.pdf
- Guth, A. (2004). **Reclutamiento, selección e integración de RH**. México: Trillas.
- Gutiérrez, M. (2006). **Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad**. México: Limusa.

- Herrera, M. (2002). **La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales.** México: UNAM. FES Iztacala.
- Lafuente, A; Viñuales, V; Pueyo, R. y Llaría, J. (2003). Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Recuperado: Agosto 2009. En: **http://www.ecodes.org/documentosecores/ecodes_fa_RSC_politicas_publicas.pdf**
- Llanos, J. (2005). **Cómo entrevistar en la selección de personal.** México: Pax.
- Landy, F. y Conde, J. (2005). **Psicología industrial. Introducción a la psicología Industrial y organizacional.** México: Mc Graw Hill.
- Mendoza, M. y Álvarez, M. (1994). **Curso de relaciones humanas.** México: Manual Moderno.
- Meyers, F. (2000). **Estudios de tiempos y movimientos.** México: Pearson Educación.
- Muchinsky, P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional.**
- Munduate, L. (1997). **Psicología social de la organización.** Madrid: Pirámide.
- Núñez, (2003). **La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible.** Chile: CEPAL.
- Palomo, M. (2008). **El perfil competencial del puesto de director/a de marketig en organizaciones de la comunidad de Madrid.** Madrid: ESIC.

- Parra, (2003). Conceptos básicos en la salud laboral. Recuperado: Agosto 2010. En: <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser009.pdf>
- Perdiguero T. y García, A. (2005). **La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial.** Valencia: Puv.
- Reig, E; Fernández, J y Jauli, I. (2003). **Los recursos humanos.** México: Thomson.
- Reza, J. (2007). **Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones.** México: Panorama.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración.** México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. y cols. (2004). **Psicología de las organizaciones.** Barcelona: UOC.
- Rodríguez, J. (2004). **El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre la gestión de personas.** Barcelona: UOC.
- Rodríguez, A. (1999). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.** Madrid: Pirámide.
- Ruíz, M; Jaraba, B. y Romero, L. (2008). La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos. Recuperado: Noviembre 2008. En: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/psicologia_caribe/21/7_La%20formaci%F3n.pdf
- Salazar, D. (2004). Joseph M. Juran y sus aportes a la calidad. Recuperado: Noviembre 2009. En: <http://www.calidadlatina.com/pub/058-JUN-04.pdf>

- Sánchez, F. (2004). **Técnicas de administración de recursos humanos.** México: Limusa.

- Santos, J. (2007). La metodología gerencial de 360° para competir en escenarios globales. Recuperado: Agosto 2009. En: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-233-1-la-metodologia-gerencial-de-360-para-competirenescenarios-.html>

- Schein, E. (1982). **Psicología de la organización.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Spector, P. (2002). **Psicología Industrial y organizacional.** México: Manual Moderno.

- Toledo, (2007). México: El laberinto de la actualidad. Recuperado: Noviembre 2009. En: <http://www.jornada.unam.mx/2007/01/19/index.php?section=politica&article=027a2pol>

- Vargas, J. y Del Valle, M. (2002). **Psicología Organizacional: Consideraciones Generales.**

- Weiten, W. (2006). **Psicología: Temas y variaciones.** México: Thomson.

- Zepeda, F. (1999). **Psicología Organizacional.** México: Pearson.