



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

108
2er.

1

CAMPUS IZTACALA

ISO 9000 Y SU VINCULACION CON LA PSICOLOGIA.

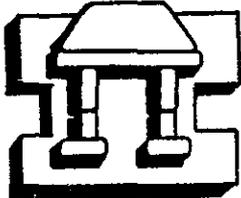
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: MIRIAM GUADALUPE HERNANDEZ QUEZADA

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE.

SINODALES: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES.

MTRA. SANDRA ANGELICA ANGUIANO SERRANO.



LOS REYES IZTACALA.

AGOSTO DE 1998.

IZTACALA TESIS CON FALLA DE ORIGEN

267516



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.

PAGINACION

DISCONTINUA

DEDICATORIAS ESPECIALES.

AL DOCTOR. ASPIROS Y A MI PADRE, PORQUE AMBOS ME MOTIVARON A REALIZAR Y CONCLUIR ESTA TESINA PERO SOBRE TODO POR SU CONFIANZA DEPOSITADA EN MI Y POR LA GRANDIOSA APORTACION DE ENSEÑARME A QUE LAS COSAS SE LOGRAN ESFORZÁNDOSE DIA A DIA.

A MIS SINODALES Y ASESORES: CON AGRADECIMIENTO Y ADMIRACION, PORQUE APARTE DE SUS APORTACIONES TEORICAS ME BRINDARON ALGO MÁS VALIOSO SU AMISTAD A: ABRHAM, VINICIO, JOSE ANTONIO.

A LOS NIÑOS DE LA CALLE; PORQUE CARENTES DE LO ESENCIAL SOBREVIVEN A ELLOS PORQUE ME FORMARON PROFESIONALMENTE.

A ERIKA Y GUSTAVO: POR AYUDARME A CONSOLIDAR ESTA TESINA GRACIAS.

DEDICATORIAS.

A DIOS: POR PERMITIRME SER UNA DIMINUTA PARTE INTEGRAL DEL UNIVERSO ASIMISMO AGRADESCO DIA CON DIA EL EXISTIR.

A MIS PADRES: FEDERICO Y LIDIA POR SER EL PILAR MAS FUERTE CON EL CUAL YO CUENTO PERO SOBRE TODO POR SU INMENSO AMOR, TERNURA Y DEDICACION QUE ME PRODIGAN EN TODO MOMENTO.

A MIS HERMANOS: VICTOR HUGO, JULIO CESAR, IRIS OLIMPIA POR COMPARTIR CONMIGO LAS MEJORES ETAPAS DE SU VIDA Y POR EL AMOR QUE NOS UNE.

A MIMA Y RIN: A ELLOS QUE SON MIS SEGUNDOS PADRES, POR SU CARIÑO Y POR SER MAS QUE MIS TIOS.

A MI TIA RICARDA: PORQUE CON SUS CONSEJOS MAS QUE UN PARENTESCO SOMOS AMIGAS.

A TODAS LAS PERSONAS QUE INCLUYE LA CONCEPCION AMISTAD PERO MUY ESPECIALMENTE: FELI, JULI, PATY, LORE, MAURICIO PORQUE LOS VERDADEROS AMIGOS NO TIENEN ESPACIOS TEMPORALES.

A MI FAMILIA: A TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS QUE LA CONFORMAN POR QUERERME Y COLABORAR EN TODO MOMENTO CONMIGO.

A ALGUIEN QUE AUNQUE ME FUE EFIMERO ME ES PERMANENTE, CON NOSTALGIA DE MI PRIMER AMOR: JOSE NOE.

ÍNDICE:

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1:	
EL ENFOQUE CONDUCTUAL Y SU APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA	17
1.1. Análisis Experimental de la Conducta	18
1.2. Enfoque Cognitivo-Conductual	25
1.3. Aplicaciones prácticas del conductismo	29
CAPÍTULO 2:	
LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	29
2.1. Teoría psicoanalítica	32
2.2. Enfoque humanista-existencial	34
2.3. Enfoque cognoscitivo	34
2.4. Enfoque conductual	35
2.5. Enfoque biológico	36
CAPÍTULO 3:	
HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL	39
Historia de la psicología industrial	39
3.1. Los procesos históricos y la psicología industrial	41
3.2. Cronología de la psicología industrial	43
3.3. Historia de la psicología organizacional	45
CAPÍTULO 4:	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	51
4.1. Proceso de Reclutamiento y Selección	52
4.1.1. Análisis y diseño de puestos	52
4.1.2. Requerimiento de personal	56
4.1.2.1. Fuentes internas	57
4.1.2.2. Fuentes externas	58
4.2. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	61
CAPÍTULO 5:	
ISO 9000 Y SU VINCULACIÓN CON LA PSICOLOGÍA	75
5.1. Conceptualización de productividad	76
5.2. Conceptualización de eficiencia	80
5.3. Conceptualización de calidad conforme a ISO 9000	81
5.4. Antecedentes de la norma de calidad ISO 9000	88
5.5. Certificación de la norma ISO 9000	93
CAPÍTULO 6:	
LA CAPACITACIÓN AL INTERIOR DE ISO 9000	97
6.1. Detección de necesidades	103
6.2. Planeación de la capacitación	106
6.3. Contenido de la capacitación	107
6.4. Métodos de la capacitación	108
6.5. Evaluación de la capacitación	109
6.6. Seguimiento de la capacitación	109
6.7. Acerca de la capacitación y el reclutamiento y selección en ISO 9000	110
CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	118

RESUMEN

El propósito de esta tesina consiste en describir dos funciones básicas del psicólogo en el área industrial como lo son: el proceso de reclutamiento y selección y la capacitación de personal. Así mismo, esta considera cómo ambos son indispensables para instaurar la norma de calidad ISO9000.

Nuestra principal inquietud es facilitar una serie de elementos que constituyen a la norma de calidad ISO9000 a través de la definición de conceptos claves como la productividad, eficiencia y calidad.

Es un hecho que los psicólogos que pretenden dedicar su trabajo profesional en el área industrial requieren actualmente del conocimiento de sistemas de calidad. ISO9000 es una variante de estos mismos. Esta conlleva la formulación y la práctica de procedimientos específicos para alcanzar a cubrir los criterios que esta misma norma define como el rango en el que se puede acreditar internacionalmente el trabajo de la empresa.

La importancia de este trabajo es complementar la formación del psicólogo en otras áreas que no precisamente atañen al psicólogo como lo es la administrativa. Para esto lo fundamentamos y guiamos a través de procesos trascendentes como lo son; el reclutamiento y la capacitación, mismos en los que vincularemos tanto al sistema ISO 9000 como la correspondiente labor del psicólogo.

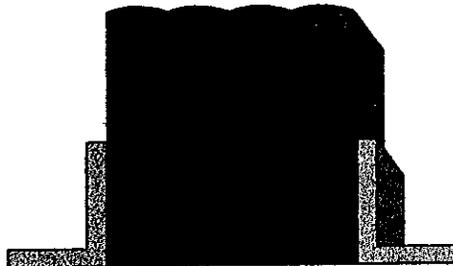
Los capítulos que conforman esta tesina representan un objeto de estudio poco tratado por la Psicología como lo es ISO 9000. Mientras algunos de estos profesionales consideran que no le atañe al psicólogo este tema, el conocimiento de dicha norma permite vincular al psicólogo con esta, al fungir el rol de mediador se realiza a través de la capacitación.

INTRODUCCION

A diferencia de otras ciencias la Psicología no permite la clara definición de su objeto de estudio. Básicamente los autores afirman que es: " el estudio de la conducta" aunque lo anterior a nuestro parecer estaría a discusión porque la Psicología ha evolucionado considerablemente, ya que actualmente cuenta con distintas corrientes (Conductismo, Psicoanálisis, Humanista-Existencial, etc.) al igual que sus métodos, existiendo una correspondencia entre las corrientes psicológicas en teoría y métodos, por tanto se hablaría de un gran campo de actividad científica en la cual no únicamente se estudia a la conducta como tal sino que esta se constituye y conforma a su vez por otra serie de procesos psicológicos. (Cabrera y Padilla, 1996).

En el párrafo anterior la idea principal del autor es lograr la comprensión de la conducta. Para poder definir el objeto de estudio de la Psicología, debemos retomar una serie de procesos que constituyen a la misma. Esto significa ocuparnos del estudio de de procesos como; pensamiento, lenguaje, memoria, aprendizaje, etc., los cuales han sido objeto de estudio desde los orígenes de la Psicología y hoy en día sé continúan explorando.

En complemento a esto, toda teoría acerca de la Psicología va a basarse en el constructo teórico y metodológico al que pertenece (teoría psicológica). Así mismo, la Psicología desde el enfoque conductual adquiere un rango de objetividad fundamentado en el método experimental.



Uno de los principales objetos de estudio del Conductismo, es el proceso y la evolución del aprendizaje. Este se puede explicar como el estudio del comportamiento, o sea, las interacciones del organismo con el medio. Y al igual que los otros modelos explicativos, el enfoque conductual cuenta con métodos aplicados y aplicables a distintas áreas de la Psicología.

Desde una variante de este enfoque, que es el Cognitivo-Conductual, en el proceso de aprendizaje se contempla que únicamente los seres humanos son

capaces de desligarse de los eventos presentes (Ribes, 1985). Dicha capacidad de abstracción se constituye en el plano de lo lingüístico.

Esto lo distingue de otros organismos ya que al desarrollar y emplear nuestras "capacidades mentales" mejor dicho repertorios cognitivos nos permite adaptarnos al medio ambiente produciendo una serie de facultades conductuales que se adquieren por medio del aprendizaje.

Las denominadas "capacidades mentales" mencionadas en el párrafo anterior se pueden avalar desde el enfoque cognitivo-conductual, si tomamos en cuenta dos de las raíces filosóficas de este modelo:

- El positivismo, también llamado Filosofía de la Ciencia, que es el que le permite llevar a cabo investigaciones sustentadas en el método experimental; y estudiar eventos observables, reproducibles, cuantificables y predecibles; y
- El materialismo, que toma en consideración las diferencias evolutivas y taxonómicas entre seres vivos; destacando que formas más evolucionadas de organismos pueden contar con facultades diferentes a las de otros seres vivos menores en la escala filogenética; pero a su vez se puede remarcar que comparte ciertos patrones de comportamiento o modos de aprendizaje e interacción con el medio.



Es así que el enfoque cognitivo-conductual *no requiere* de falsear datos y de sugerir indicios de lenguaje en animales "irracionales", sino respaldar que en otras tareas, como evitar situaciones de peligro, asociar la saciación de la sed al tomar agua, se encuentran pautas de comportamiento en común.

Retomando el concepto de aprendizaje, este alcanza todas las esferas de la actividad humana. Se considera que en este intervienen dos factores: uno de ellos es la experiencia y el otro la habilidad. Lo anterior se puede ejemplificar

recordando cuando éramos infantes y como el proceso de escribir se fue detallando hasta lograr dominarlo e irlo perfeccionando y del mismo modo sucede con otras actividades que nos son tan comunes y las adquirimos a través del aprendizaje.

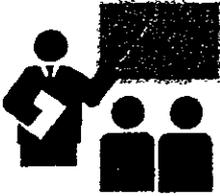
Las personas están en constante aprendizaje, acumulando conocimientos que nos dan la posibilidad de cambiar y modificar a su vez nuestro comportamiento.

El enfoque cognitivo Conductual, describe que la principal característica del ser humano y lo que lo distingue de los demás es la capacidad de pensar y de otras funciones derivadas de este tales como: La imaginación, el juicio, la capacidad de decidir y reflexionar, lo cual va a tener una repercusión directa en el individuo y su medio ambiente (Mahoney, 1985).

Cabe destacar que el enfoque cognitivo conductual se encarga del estudio de las interacciones del organismo con el medio, extendiendo las variaciones de este último, a través de un “umbral” mayor de percepción, generado por los procesos cognitivos o superiores y donde básicamente estudian el pensamiento, resaltando cómo el ser humano procesa en la mente la información, la evalúa y reacciona conforme a sus planes y previsiones.

El interés de incorporar el tema del aprendizaje en esta tesina de Psicología industrial, es que las cogniciones forman parte del comportamiento organizacional, e incluso permiten definir los criterios y los modos de organización que regulan en las empresas.

Uno de los ejemplos de esto ocurre en el área de reclutamiento y selección, donde a los aspirantes a ocupar una vacante se les evalúa una serie de aptitudes, valores, personalidad, inteligencia, capacidades, etc., que el individuo tuvo que haber adquirido a través del aprendizaje, los cuales se determinan a través de pruebas psicométricas, escalas e inventarios, cuyos orígenes y fundamentos de parte de algunas de ellas se encuentran en el método científico.



El otro ejemplo de esto mismo ocurre en la capacitación, donde se van a formar o a reforzar las aptitudes y actitudes de los trabajadores en el ejercicio de su puesto de trabajo (Coronado, 1996). Para este, la participación en un proceso de aprendizaje es evidente y es facilitada cuando se respalda uno en técnicas psicológicas.

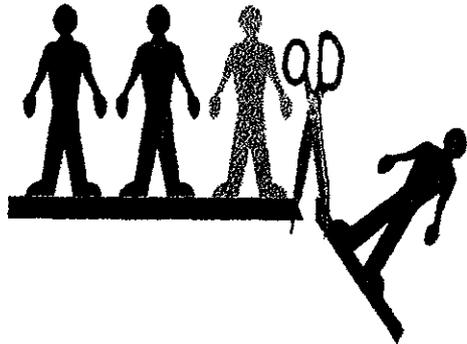
Desde este enfoque, retomaremos a otro de los objetos de estudio de la *Psicología que originó y fundamentó la Psicología industrial y organizacional: la personalidad*. Esta surge como objeto de estudio a derivado de la exploración de las *diferencias individuales (estandarización)*.

Hilgard y Bower (1995), definen a la personalidad, como: lo que distingue o diferencia a una persona de otra en términos psicológicos. Se dice que la personalidad arroja datos acerca de fenómenos específicos en que la persona se comporta, además provee de información sobre como dicha persona se relaciona con las demás y cómo reacciona ante estas.

La personalidad se distingue a través de los patrones Conductuales los cuales no son los mismos en todas las personas, así pues se considera que cada persona es única por todo el cúmulo de procesos que en él contiene (Hilgard y Bower, 1985).

Así mismo se considera que la personalidad se conforma de una serie de fenómenos conductuales que surge en el individuo y a través de estos permite la distinción con los demás.

Para definir la personalidad se debe ser muy cuidadoso ya que es un concepto complejo y en este intervienen otros procesos que la constituyen, básicamente la personalidad hace mención a contenidos o cualidades que permiten la distinción de los individuos entre sí, se dice que en esta intervienen aspectos psicológicos como: inteligencia, carácter, temperamento, constitución física, etc., (Geldard,



1975).

Pero retomando el propósito de otorgar a la personalidad una definición desde una postura conductual, hemos de apoyarnos en la práctica positivista de una definición operacional. Por tanto, entenderemos por personalidad lo siguiente:

Personalidad es el estilo de interacción (cogniciones y conductas) que ejecuta el organismo ante situaciones particulares, teniendo en consideración, primero, la forma en que cada persona las hace variar cualitativa y cuantitativamente; y segundo, que forman parte de las aptitudes de la misma.

Esta definición no se encuentra en la posibilidad de contradecir la costumbre de ejecutar pruebas psicométricas, tanto las cuantificables como las colectivas; sino que van a complementar en lo concerniente al reclutamiento y selección de personal que si la persona ingresa a la empresa en parte por una evaluación no conductual, su permanencia en la organización suele fundamentarse en su desempeño, que sería la extrapolación de esos rasgos de "personalidad", a situaciones de ejecución y desempeño; es decir, la "personalidad" objetivamente analizada.

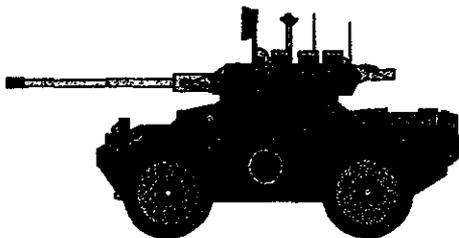
Por otra parte, contextualizaremos el ámbito organizacional a partir de algunos antecedentes de la Psicología industrial y organizacional y cuál es el papel del aprendizaje como de la personalidad, adquiriendo dimensiones sociales ya que la Psicología no va a estar descontextualizada y por lo tanto se tiene que adaptar al momento histórico.



Con esto queremos decir que la Psicología industrial no es la excepción y es a partir de la Revolución Industrial que repercute a nivel social ya durante este periodo histórico las ciudades asocian los conceptos urbanización e industrialización, y se genera el vínculo hombre-máquina. Lo anterior no únicamente tuvo un impacto social sino que alcanzó otras esferas como lo es lo cultural, despertando el interés de los psicólogos de estudiar dicho fenómeno como objeto de estudio bajo preceptos científicos.

La Psicología industrial surge en 1901 cuando Scott da una conferencia acerca de la aplicación de la Psicología en el área de publicidad. Scott es considerado como el primer psicólogo industrial (McCarthy, 1995).

Munstenberg por su parte en 1913 con su libro " Psychology and industrial efficiency " realiza una distinción entre la ciencia pura y aplicada afirmando que la Psicología debería tener un carácter práctico con lo cual vendría a fundamentar a la Psicología Industrial, asimismo contempla el aprendizaje, las condiciones físicas, la economía de los movimientos, compra venta entre otros y cómo dichos aspectos repercuten en el área laboral (Robbins,1990).



En párrafos anteriores se expresó que la Psicología a nuestro parecer va a estar justificada socialmente, por lo tanto la Psicología Industrial se origina en base a demandas sociales básicamente durante la Primera y Segunda Guerra Mundial:

Se requirió de psicólogos en el Reclutamiento y Selección de manera colectiva de personas para ubicarlas en el ejército para lo cual la función de estos

profesionales era investigar, crear y diseñar pruebas Psicométricas así como escalas e inventarios de personalidad con lo cual se dotaría al Psicólogo Industrial de herramientas en dicha área como lo es el Reclutamiento y Selección, las condiciones laborales, motivación, capacitación, relaciones laborales, etc.,(Robbins, 1990).

Robbins (1990) argumenta la importancia del Psicólogo Industrial de la siguiente manera, que este es el único profesional que posee un amplio conocimiento de la conducta humana ya que su formación académica lo hace sistemático en cuanto a la aplicación del método científico; además tiene la capacidad de integrar sus evaluaciones con un carácter Psicológico por lo que el Psicólogo integra todos los aspectos que conforman al individuo como un objeto de estudio y en un contexto específico llamado Psicología Industrial.

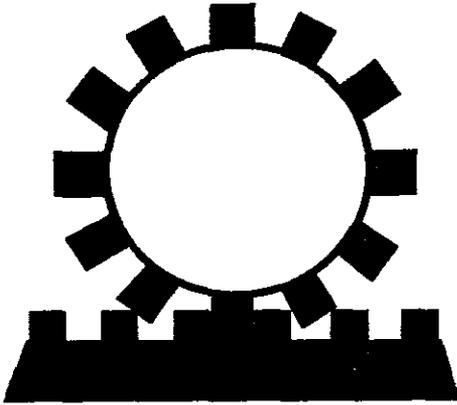
Cabe destacar que la Psicología Industrial se desarrolla a la par de los Tests Psicológicos y Psicométricos en tanto la Psicología Organizacional surge a través de la teoría de grupos.

La Psicología Organizacional fundamentalmente surge de las teorías acerca de los grupos los cuales explican cómo el individuo forma parte de distintas organizaciones desde las primeras etapas del desarrollo hasta su muerte y como es por medio de dichas organizaciones que se le educa para formar parte integral de la sociedad. Esto es que las personas tienen la necesidad de integrarse con los demás a través de organizaciones tales como; familia, escuela, industria, etc.

Dunnete y Kirchner (1989) consideran que el objeto de estudio de la Psicología Industrial es la conducta humana y que el Psicólogo es el único profesional habilitado para la comprensión de la conducta de la más simple a la más compleja adecuándose a sus intereses profesionales por lo tanto su propuesta radica en que el Psicólogo Industrial debe tener una capacitación en distintas áreas a fin de lograr y optimizar la eficiencia que tanto se requiere en las industrias.

El párrafo anterior, que menciona la optimización de la eficiencia, nos permite exponer lo que será nuestro objeto de estudio acerca de esta tesina que es la Calidad Total. Este es un método novedoso que permite optimizar la eficiencia dentro del área Organizacional el cual se instaura a través del área de capacitación.

La calidad total puede ser entendida como la redefinición de los procedimientos y de la utilización y volumen de los recursos para permitir a la empresa hacer todo bien, a la primera vez; todo esto constituido sobre una cultura organizacional o ideología del trabajo (Larios, 1990).

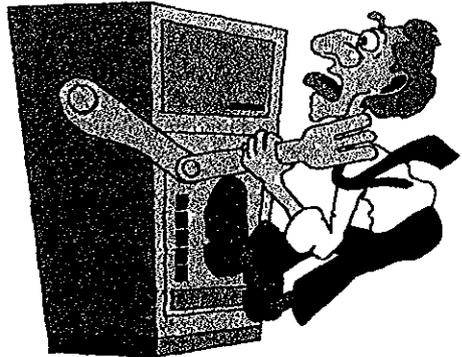


Al definir la calidad total no está exento el Psicólogo Industrial; por lo tanto se requiere de una mayor preparación del mismo en otras áreas que no precisamente son a nivel Psicológico ya que actualmente muchas empresas existe una demanda constante acerca de la calidad .

Uno de los objetivos de Calidad Total es que las empresas nacionales están en la posibilidad de competir con cualquier otra empresa internacional o de lo contrario generaría un estancamiento en los productos y servicios nacionales por lo cual las industrias recurren a la implementación de normas de calidad total las cuales están a cargo del Psicólogo Industrial u Organizacional .

Es un hecho que el sistema más difundido y vasto acerca de las normas de calidad es ISO9000 (International Standards Organisation u Organización Internacional de Normalización) este se implementa a través de la capacitación de personal, para lo cual se requiere del análisis y modificación de los planes o programas de capacitación acerca del entrenamiento y reentrenamiento de los trabajadores.

Conforme a lo anterior se requiere del Psicólogo Industrial como un mediador con la incorporación de normas de calidad en una empresa ya que este profesional cuenta con los conocimientos necesarios acerca del factor humano en las organizaciones.



Para tener una concepción más clara acerca de la norma de calidad ISO9000 es indispensable su definición, misma en la que nos extenderemos en capítulos subsecuentes; pero que aquí describiremos brevemente.

Loudoyer (1996) la define como: "un conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticamente necesarias para dar la confianza apropiada que un producto o servicio satisficará las exigencias dadas relativas a calidad ".

Para el establecimiento de calidad total se requiere de un método y este bien podría ser la Capacitación, este es un proceso que consta de varias etapas como lo son: la detección de necesidades, planeación o señalamiento de objetivos, contenido de los cursos, métodos de capacitación , evaluación, seguimiento de la evaluación .

Por todo lo anterior el objetivo de esta tesina es el conocimiento del sistema de calidad total ISO9000 así como sus fundamentos, elementos, y su aplicación dentro de una organización específicamente en el área de Capacitación y de Reclutamiento y Selección, a fin de lograr la eficiencia así mismo proporcionar al Psicólogo Industrial información acerca del tema para de esta forma hacerlo mas competitivo con otros profesionales dentro del área industrial .

Para este fin el presente trabajo se retomarán cuatro temas principales: El primero define a la Psicología retomando aspectos básicos del Conductismo; e igualmente se estudia el Aprendizaje (Sus métodos o aplicaciones, prácticas).

El segundo se mostrará las aplicaciones prácticas del aprendizaje así como los antecedentes de la Psicología Industrial y algunos elementos que conforman a la anterior y permiten su desarrollo como lo son la personalidad y las diferencias individuales.

También se expondrán algunas teorías acerca de los grupos y cómo estos fundamentan a la Psicología Organizacional. La preocupación general en este apartado será la inserción del Psicólogo en el área Industrial.

En cuanto al tercer tema se presentan tanto el proceso de Reclutamiento y Selección y el de Capacitación, destacando la importancia que tienen en el área Industrial.

Por último se presentan la definición de: Eficiencia, Productividad y Calidad que fundamentarán al lector para propiciar una clara concepción de la norma de calidad ISO9000 así como de sus elementos.

CAPÍTULO I

EL ENFOQUE CONDUCTUAL Y SU APLICACIÓN A LA INDUSTRIA.

Como se había citado en la introducción, este trabajo pretende explicar el vínculo entre la norma ISO 9000 y las funciones de Reclutamiento y Selección, así como de Capacitación y Adiestramiento de Personal.

Pero el énfasis en esta relación no será a manera administrativa o jurídica, sino desde un punto de vista psicológico. Para ello, partiremos de entender al evento psicológico o el objeto de estudio de la siguiente manera:

- Es el comportamiento del organismo en contexto (Ribes, 1990).

O de manera más desglosada:

- Es el comportamiento, o sea, las interacciones del organismo con su medio ambiente. Este medio ambiente implica por un lado variables físicas, químicas y biológicas, y por el lado de la aculturación del ser humano, se refiere también a formas de producción y reproducción del conocimiento, instancias económicas, jurídicas, administrativas, institucionales, culturales, etcétera.

Partir de esta definición será en esencia la forma en que vamos a diferenciar el involucramiento del psicólogo organizacional en el trabajo empresarial al de algún administrador o un licenciado en relaciones industriales. La definición del punto en que aporta el psicólogo en el Reclutamiento y Selección, la Capacitación y el Aseguramiento de Calidad, no implica, sin embargo, que este dejara de hacer lo que se le encomiende; pero sí delimita aquello en lo que puede ser mejor aprovechado.

Volviendo a la definición de Psicología, primero haremos una delimitación conceptual del enfoque del que partiremos, que será el enfoque conductual (**Análisis Experimental de la Conducta**); luego citaremos la manera en que el enfoque conductual extiende sus principios de la investigación básica a contextos de aplicación (**Análisis Conductual Aplicado**); para finalmente

referimos a su participación en el ámbito empresarial (**Modificación de la Conducta Organizacional**).

Para explicar esto, dividiremos la explicación del enfoque en dos orientaciones, el Enfoque Conductual Ortodoxo y el Cognitivo-Conductual.

1.1. Análisis Experimental de la Conducta.

El enfoque conductual, al igual que cualquier otro enfoque psicológico ha permanecido en una incesante búsqueda de conocimiento que le permita explicar en mayor medida el comportamiento. A sabiendas de que todos los enfoques psicológicos tratan de explicar de una u otra manera el comportamiento, sea por medio de la mente, de la inteligencia, de los actos conscientes o inconscientes, o de las interacciones, la Psicología Conductual se ha esmerado en fundamentar su discurso teórico en un modelo científico.

Como lo menciona Davidoff (1980), la Psicología Conductual parte de una definición científica primaria del comportamiento, que señala que es cualquier proceso o actividad humana y animal que pueda observarse y medirse objetivamente. No obstante los Psicólogos han refinado esa concepción genérica, teniendo presente que esos procesos o actividades pueden ser descritas como: pensamiento, sensaciones, emociones, emociones, necesidades, motivaciones, características de personalidad, facultades y aptitudes, entre otros. Todos estos, sin embargo, no ocurren en aislado, sino en un contexto determinado.

El enfoque conductual se encontró determinado por el contexto social, político y cultural del momento. Este ha tenido entre sus precursores a los griegos, los primeros en estudiar el comportamiento humano: Apoyándose en nociones de medicina clasificaron a la personalidad conforme a aspectos físicos como el color de la piel lo cual nos lleva a pensar que existía ya una preocupación por conocer al ser humano.

Diversos autores coinciden o concuerdan que el surgimiento de la Psicología Conductual surge a fines del siglo XIX. En ese momento se empleaba el método científico con cada uno de sus procedimientos, el cual no únicamente es aplicado en medicina también en otras ciencias como: Fisiología la cual es una de los pilares en Psicología.

Cabe destacar que también la Filosofía conforme a su metodología se encargaba del estudio del ser humano. Con lo anterior se entiende que la Psicología es una ciencia en donde nada estaba estructurado o delimitado la cual se ha ido perfeccionando hasta la actualidad ampliando y modificando sus objetos de estudio y buscando constantemente nuevas metodologías las cuales se adaptan a un contexto específico.

Pareciera ser que la Psicología se encontraba en medio de dos fuerzas opuestas, la ciencia y la filosofía; pero realmente no era así, puesto que la Ciencia se desprende de la Filosofía, retomando como su hilo conductor a una corriente filosófica conocida como Positivismo Lógico (Ortiz, 1990).

Este enfoque filosófico postulaba precisamente la necesidad de establecer relaciones entre eventos de una manera en que uno pudiera observar, medir, cuantificar, reproducir y predecir la experiencia misma, a modo de poder generalizar o globalizar modos de explicación y de resolución de problemas asociados con ese evento. Este argumento será posteriormente un importante nexo entre lo que se practica en la Psicología Conductual y lo que se hace en cualquier proceso de aseguramiento de calidad: delimitar los pasos básicos para la operación de los procedimientos en vías de globalizar estos en un grupo determinado.

La Psicología Conductual surge a la par de la aplicación del método científico; algunos pioneros de la Psicología Científica empezaron a hacer investigaciones: Fechner aplicó lo anterior al estudiar la sensibilidad en los sentidos humanos; asimismo explicó cómo los métodos experimentales y matemáticos se pueden aplicar experimentalmente para el estudio de los procesos mentales (Davidoff, 1980).

Otro pionero de la Psicología Experimental que tuvo la visión de independizar a nuestra disciplina de otras ciencias es Wundt, el cual es considerado el "Padre de la Psicología Experimental". Él fundó el primer laboratorio experimental. A partir de este momento la Psicología adquiere el carácter de ciencia pura. Asimismo, Wundt afirmaba que la conducta es capaz de estudiarse dentro de un laboratorio, para lo cual se requiere de un método. Siendo él estructuralista, se inclinó por la Introspección (autoobservación), que consistía en adiestrar al sujeto a fin de responder lo que se requiera en el laboratorio. Este método no obstante tiene sus limitantes, al aplicarse en niños pequeños y animales pues no tienen la habilidad de reportar verbalmente su comportamiento.

En 1892 Titchener propuso una delimitación de las funciones del Psicólogo, entre las cuales se encontraba el estudio de la mente humana a través de las sensaciones, retomando la introspección; asimismo sugería el estudio del sistema nervioso, formando así una nueva corriente psicológica: el Estructuralismo. Esta por su parte, presentaba algunas carencias como el no darle la debida importancia a procesos ajenos al pensamiento y el lenguaje, los cuales son de gran trascendencia a la Psicología actual.

A partir de entonces las corrientes Psicológicas que se volvieron obsoletas dieron paso a nuevas corrientes Psicológicas entre las que se encuentran: el FUNCIONALISMO. Entre sus exponentes se encuentra William James, el cual afirma que los procesos mentales son : "personales y únicos" , "se dan en un tiempo " y "son selectivos". Otro importante Funcionalista fue Dewey el cual estudió cómo dichos procesos funcionaban y afirmó que un proceso no podía ser estudiado de manera aislada sino en la totalidad de procesos que este conlleva.

De las anteriores corrientes Psicológicas surgiría el Conductismo , teniendo como su fundador a Watson, quien consideraba que la Psicología debía de ser una ciencia Física; además que la Conducta sería estudiada de manera objetiva.

Empleando la observación y el método científico en sus primeras investigaciones, analizó los reflejos en infantes. De esto obtuvo como resultado que los niños desde sus primeras etapas cuentan con una amplia variedad de reacciones innatas. También sostenía que algunos procesos como: personalidad, pensamiento y lenguaje eran resultado del aprendizaje. Cabe resaltar que para los Conductistas su principal objeto de estudio es el Aprendizaje y cómo este interviene en otros procesos los cuales se estudian en los organismos .

Al presentar las diversas corrientes Psicológicas que sirvieron de base al Conductismo se observan diferentes objetos de estudio. En base a lo anterior nos enfocaremos al estudio del Aprendizaje, su evolución y sus métodos aplicados a la Psicología .

Uno de los principales exponentes de la Psicología es Iván P. Pavlov, Medico Fisiólogo el cual al realizar una investigación acerca de la digestión descubrió un tipo de Aprendizaje a nivel Psicológico:

Pavlov sabía que cuando se alimentaba a los perros las glándulas digestivas comenzaban a funcionar; pero también observó que aún antes de darles de comer comenzaban a salivar sin ser alimentados. Este se interesó por el estudio de tales fenómenos, que explicó de la siguiente manera:



Un perro saliva al ser alimentado dando como resultado una respuesta innata la cual no dependerá de ninguna condición, el estímulo era la presentación de la comida y la respuesta de salivación era incondicionada o estímulo incondicionada (EI) ;respuesta incondicionada entonces cuando al perro se le muestra la comida o cuando ve al sujeto con la comida ya no es una respuesta innata sino que se relaciona a una condición y esta condición es que el perro asocia a la comida con el sujeto o viceversa cuando el perro reconoce la comida envía la información al cerebro y posteriormente el mensaje va al sistema digestivo y comienza a salivar en tanto al ver la comida se produce la salivación que va a estar condicionada (EC);respuesta condicionada (RC). (Statt,1980).

Básicamente Pavlov trataba de descubrir la relación entre estímulos condicionados y respuestas condicionadas. En un inicio estudió la salivación del perro con el estímulo (sujeto), y posteriormente cambio a otra clase de estímulos como campanas, luces, etcétera.

Pavlov describió su procedimiento experimental el cual es sinónimo de **Condicionamiento clásico**:

- El alimento(EI)produce la salivación(RI)
- El sonido de la campana (EC), por si mismo, no provoca nada
- El sonido de la campana (EC),seguido por la presentación de alimento (EI), produce salivación(RI).

Cuando este procedimiento ha sido repetido a menudo, se llega a un punto en que el perro comienza a asociar la campana (EC) con el alimento (EI), por lo que saliva al oír simplemente (RI) el sonido de la campana.

En este punto la salivación del animal al darle la comida al escuchar el sonido de la campana viene a ser un reflejo condicionado, más que incondicionado. De esta manera, el sonido de la campana (EC), provoca la salivación (RC), resultando por esto, justamente tan efectivo como la presentación en sí de comida (EI), para producir la salivación (RI). En otras palabras el animal ha sido condicionado para salivar ante el sonido de la campana.

Otro de los intereses de Pavlov era conocer si era posible la permanencia del condicionamiento, en el cual se condiciona al animal y se relaciona con el estímulo y cuánto tiempo continúa dicho estímulo y bajo qué condiciones. A este respecto descubrió que si el sonido de la campana no iba asociado con alimento, la respuesta condicionada del perro desaparece y ya no salivaba.

A este proceso lo definió como **Extinción**; pero este puede ser modificado si eventualmente se le presenta comida después del sonido de la campana. Dicho refuerzo de la respuesta condicionada es necesario para mantener al animal salivando por tiempo indefinido siempre y cuando este presente el estímulo campana.

Pavlov conforme avanzaba en sus investigaciones proponía distintas metodologías dentro de sus experimentos del condicionamiento, encontrando que no únicamente ante la misma campana salivaba el perro sino ante otras campanas con un sonido similar describiendo a lo anterior como **Generalización de estímulos**.

También en el condicionamiento se encontró que el perro mediante un entrenamiento se podía enseñar a no generalizar otros estímulos: el animal puede distinguir el estímulo condicionado original de otros estímulos

condicionados, reforzando con comida si saliva ante un sonido particular y no reforzándole si responde a otro sonido.

A este proceso lo denominó como **Discriminación de estímulos**. El condicionamiento clásico o Pavloviano iba detallando y explicando cada uno de los componentes del proceso de aprendizaje el cual contiene esencialmente el estímulo y la respuesta.

Por otra parte, seguidores de los principios de Pavlov, de Sechenov y de Watson propusieron algo diferente, algo que implicaba un acto más “volitivo”. En el **Condicionamiento Operante** se explica que el animal no únicamente se condiciona por estímulos externos sino que en ocasiones la conducta es emitida de manera espontánea sin responder a un estímulo exterior el animal explora lo que le rodea para operar sobre su ambiente; lo anterior fue una aportación de Skinner (Sitat, 1980).

Skinner para el diseño del condicionamiento operante, tuvo que moldear la conducta animal de diversas formas empleando la técnica del condicionamiento operante. La mayor aportación logística que hizo Skinner a la Psicología fue la adopción de la Cámara Gerbrands, también conocida como “Caja de Skinner”: esta regulaba las variables del ambiente que rodeaba al animal. El experimentador controlaba las condiciones de luz, temperatura, sonido, etcétera.

El adiestramiento consiste en mantener al animal en la caja, la cual contiene una palanca o un dispositivo que al ser presionada proporciona alimento cuando la rata activa accidentalmente la palanca recibe alimento, el animal al palanquear constantemente asocia la palanca con el alimento, cuando al activar la palanca va acompañada de alimento la conducta sigue reforzada cuando ya no es recompensa la conducta operante la rata deja de palanquear.

También Skinner empleó el **Condicionamiento Aversivo**, el cual consiste en meter a la rata a la caja pero a diferencia del condicionamiento operante para obtener comida si se palanquea en lugar de obtener comida se termina con los choques eléctricos.

La importancia del estudio del aprendizaje, radica en que este es un proceso en el que el ser humano adquiere desde la infancia hasta su muerte, el aprendizaje contiene componentes motores, ideacionales y afectivos esto quiere decir que

cuando el individuo hace algo estaría aún (Nivel motor) cuando se planea o lo piensa es aun (Nivel cognoscitivo) y cuando muestra algunas actitudes (Aprendizaje afectivo o emocional). En lo anterior se aprecia que el aprendizaje puede ser de distintas maneras (Telford, 1977).

El control de estímulos es indispensable tanto en el condicionamiento clásico como operante. Este puede ser un reforzamiento positivo (A través de una recompensa) o negativo (a través del castigo) ambos son necesarios para el mantenimiento de la conducta. El modo de emplearse la recompensa es cuando el organismo logra la conducta deseada, o cuando deja de efectuar una conducta indeseada. Y el castigo se emplea al ejecutarse las conductas inadecuadas, o al dejar de ejecutar las conductas esperadas.

Esto parte de las investigaciones de Thorndike, quien empleó recompensas y castigos para el control de la conducta mediante; "La ley del efecto" en donde una conducta que conlleva una consecuencia satisfactoria al individuo tiende a repetirse, en tanto una que no es seguida de una consecuencia satisfactoria, sino de una aversiva tiende a desaparecer (Telford, 1977).

En tanto se puede afirmar que la manera de lograr mantener una conducta es por medio del control de estímulos, este puede ser a nivel fisiológico cubriendo necesidades básicas como; comer, beber, o a un nivel social como lo es el compañerismo, aprobación social, etcétera (Telford, 1977).

Los programas de reforzamiento sirven para determinar la velocidad del aprendizaje y una vez aprendida la conducta lograr su mantenimiento en donde básicamente se da el reforzamiento cuando aparece la respuesta deseada. Los planes de reforzamiento han sido estudiados por Skinner y sus colaboradores en donde cada programa de reforzamiento tiene sus características propias. (Telford, 1977).

- **El programa fijo:** en el cual se aplica el refuerzo en intervalos de tiempo iguales entre uno y otro, o al sujeto se le refuerza en determinados minutos, horas según las condiciones del experimento.
Aun nivel conductual un ejemplo sería cuando un empleado checa su hora de llegada a su trabajo o en las boletas de calificaciones.
- **El programa variable:** es cuando el intervalo entre los refuerzos no es constante sino que varía la azar; este programa aplicado a un nivel

conductual sería cuando un mendigo le dan dinero en la calle con forma al paso de los transeúntes y el mendigo no sabe cuando lo van a recompensar.

1.2. Enfoque cognitivo-conductual.

El objeto de estudio de los Conductistas fue en un principio el aprendizaje el cual se describe a un nivel operacional como ESTÍMULO-RESPUESTA pero actualmente también interviene el componente cognoscitivo. Este es el que da la apertura a un paradigma de ESTÍMULO-ORGANISMO-RESPUESTA.

En un principio el aprendizaje es visto como estímulo-respuesta el cual se desarrolla con la experiencia en donde la relación entre estímulo respuesta resulta del aprendizaje, a lo cual los teóricos definen como reduccionista por tomar en cuanto a los dos anteriores elementos ajenos a los repertorios COGNOSCITIVOS.

Los defensores de la Ciencia Cognitiva consideran que al reducir el aprendizaje a estímulos y respuestas se apartan de dicho objeto de estudio. Por tanto estos proponen la globalización de fenómeno APRENDIZAJE en donde se estudian como una totalidad y no como un elemento a lo que definen el enfoque molar.

El primer modelo se enfoca al estudio de la conducta bajo el principio básico de la ciencia, el cual debe ser medible y cuantificable; en donde las respuesta del individuo como si fueran la totalidad de la conducta dejando otros procesos de lado a lo cual se les denomina periféricos en tanto los cognoscitivos estudian procesos categóricamente centrales de la taxonomía psicológica humana que atañen a la conducta.

Conforme avanza la ciencia junto a sus métodos continúan las interrogantes siendo así un método viciosos inagotable en la búsqueda constante de soluciones.

Para el estudio del aprendizaje se requiere del manejo de términos tales como: respuesta y estímulo.

- **Respuesta:** Se define como una forma específica de conducta que se observa en determinadas circunstancias para lo cual se requiere previamente definir la conducta a estudiarse, la respuesta es una conducta abierta que

puede ser observable para estudiarse esta se requiere de su definición y en base a esta se le va a estudiar o a registrar.

- **Estímulo:** Este se define a través de la experiencia (son eventos que afectan a la conducta) dichos eventos estimulan o propician a la conducta para que un evento estimule al individuo debe tener una consecuencia directa en su conducta .

El estímulo para que sea efectivo debe tener dos características: Intensidad y duración. Entre más intenso sea el estímulo existe una mayor probabilidad de que provoque una respuesta. Cabe destacar que no todos los estímulos afectan la conducta de igual manera (Chance, 1994).

Lo que distingue al CONDUCTISMO de otro tipo de corrientes psicológicas es que considera las condiciones ambientales, situacionales y sociales y cómo estas afectan la conducta en los organismos.

Así, las conductas se deben al aprendizaje y la forma de modificarlas es a través de procedimientos de aprendizaje, cabe destacar que el conductismo no etiqueta a las personas en un parámetro de normalidad-anormalidad si no que las personas carecen de cierto aprendizaje y el papel del psicólogo es proporcionárselos. De este planteamiento se deriva la posibilidad de extender esos principios del aprendizaje, obtenidos en el laboratorio a situaciones de aplicación en favor de la comunidad (Kazdin, 1978).

Kazdin, propone que el conductismo debe tener ciertas características:

1. La conducta debe ser observada
2. Se debe evaluar la conducta a modificar
3. Evaluar constantemente el programa con el cual se va a modificar a la conducta
4. Los cambios conductuales deben tener un impacto social.

Conforme a los anteriores principios surgen la Modificación de Conducta y la Terapia de la Conducta, la cual se enfoca en el aprendizaje para emplearse en terapia en casos tales como; fobias, asertividad, alcoholismo, obesidad, problemas de pareja, problemas sexuales, etcétera.

La diferencia básica entre una y otra corriente de intervención se funda en que la Modificación de Conducta se basa principalmente en el Conductismo

Ortodoxo es decir el que retoma a los principios de control de estímulos ajenos a la variable cognición; mientras que la Terapia de la Conducta se orienta al mismo cambio en el aprendizaje, bajo los mismos principios, pero con fundamento en una variable organismo, que extiende el umbral de las variables a los productos sociales.

Por consiguiente, el conductismo ha sufrido varios cambios a lo largo de su historia incluso tuvo que renovarse a través del NEO-CONDUCTISMO.

Esta orientación es el enfoque conocido como COGNITIVO-CONDUCTUAL, el cual describe que la principal característica del ser humano y lo que lo distingue de los demás *organismos* es la capacidad de pensamiento y de otras funciones tales como: la imaginación, el juicio, la capacidad de decidir y reflexionar, etcétera; las cuales derivan del mismo; lo cual da como resultado la posibilidad de influir en sí mismo y en el medio ambiente que se desenvuelve .

El adjetivo cognoscitivo proviene del verbo latino cogito, lo equivalente "pensar" este enfoque estudia esencialmente la forma en que el hombre "procesa" la información de la mente a sí mismo la evalúa para posteriormente reaccionar en relación a sus previsiones (Smith, 1984).

El enfoque cognoscitivo considera al individuo de manera activa capaz de resolver y racionalizar sus problemas los cuales se originan desde su interpretación y como estos los puede modificar o cambiar en la manera en que este responde. Dicho enfoque considera *sumamente importante el papel que desempeña el pensamiento, anticipación e imaginación de eventos futuros y procesos mentales y como estos afectan la conducta de manera intencional.*

Cabe destacar que los teóricos del aprendizaje han descubierto múltiples formas en que los procesos cognoscitivos afectan al individuo por lo tanto se enfocan al estudio de la adquisición de las cogniciones y su relación con la conducta.

A lo largo de este capítulo se expusieron los fundamentos de la Psicología, cómo se estructuró y conformó la corriente psicológica del conductismo y cómo esta dio paso al cognitivo-conductual en donde ambas básicamente estudian el proceso de aprendizaje el cual continua vigente en la actualidad.

El objeto de incorporar el tema del APRENDIZAJE en una tesina de Psicología Industrial es que en el reclutamiento y selección, la capacitación y el aseguramiento de la calidad, se practican actividades cuyos orígenes y fundamentos se localizan en el método científico

CAPÍTULO 2

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

Generalmente se confunden los términos persona e individuo. Webster define la palabra persona como un “ser humano, un individuo particular” (Webster, p.109), esto es que cualquier persona o animal puede ser individuo pero sólo uno de estos es el ser humano. A lo anterior se dice, que todos somos individuos, como parte de una totalidad y todos somos personas en la medida, que nos distinguimos de los individuos, esto puede ser mediante:

- la personalidad,
- inteligencia,
- actitudes,
- capacidades,
- pensamientos,
- formas de solucionar problemas,
- etc.



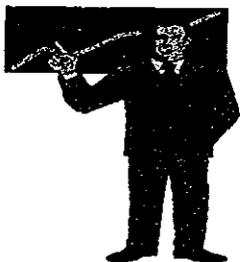
De lo anterior deriva el término personalidad, lo cual ha sido objeto de estudio de la Psicología y el cual concierne, no sólo a un proceso sino a una serie de procesos que lo conforman (Statt, 1980).

Lo que distingue a una persona de otra es la personalidad lo cual va a diferenciar, a una persona de otra en términos psicológicos. La personalidad arroja datos acerca de las formas específicas en que la persona se comporta, además de cómo dicha persona se vincula con otras personas y cómo reacciona ante estas.

La personalidad se identifica a través de patrones conductuales, los cuales no son los mismos en todas las personas, a pesar de que un individuo, haya sido educado y desarrollado de la misma forma que otra, su personalidad es distinta, con lo cual diríamos que cada persona es única, por todo el cúmulo de procesos que en él contiene (Ribes, 1990).

Para estudiar la conducta, que es uno de los objetos de estudio de la Psicología, se debe incluir, por conveniencia de difusión, a la personalidad, como una forma de conocer el comportamiento humano y como este

constituye a la persona. La definición conductual de personalidad puede asumirse como los estilos de interacción que practica el individuo en los intercambios que establece en su contexto.



El término personalidad generalmente es evaluado a través de parámetros impuestos por la sociedad como: Normalidad-anormalidad, salud-enfermedad, etc..

Cabe destacar que las personas desde que nacen forman parte de un proceso social, el cual vive a lo largo de todo el desarrollo hasta la muerte; esto es que cuando somos infantes existe una demanda social, que nos enseña las conductas que son apropiadas y las que no lo son. A lo anteriormente expuesto se le llaman patrones o normas, las cuales son transmitidas de generación en generación.

La definición de personalidad es algo muy complejo, ya que en esta intervienen otros procesos que la constituyen, la personalidad se refiere a contenidos o cualidades, que distinguen a los individuos unos de otros, en la personalidad intervienen aspectos tales como: la inteligencia, carácter constitución física, etc. (Geldard, 1975). Sin embargo, la personalidad permite una predicción de lo que una persona hará en una situación determinada.

Webster, define a la personalidad como: “Es lo que convierte a un ser humano en una persona” (pág. 377). Cabe destacar que la personalidad abarcan la totalidad de las pautas conductuales (Gerald, 1975).

El proceso de la psicología, es el estudio de la conducta humana, con lo cual se investigan diversos procesos los cuales corresponden a diversas de sus áreas; no obstante un mismo fenómeno puede ser estudiado desde varios enfoques o corrientes psicológicas. Lo mismo sucede al investigar al individuo y cómo este se distingue de otros, y a su vez descubrir, que los procesos conductuales que ejecuta, lo hacen único y lo distingue de los demás en la sociedad.

Uno de los primeros en investigar lo anterior fue Darwin, el cual con su teoría evolucionista confirma que los organismos contienen variaciones

individuales, tanto físicas como conductuales, las cuales se originan biológicamente. Otros investigadores como Wundt y Ebbinghaus, descubren que los procesos psíquicos se pueden cuantificar por medio de respuestas físicas, lo anterior serviría de fundamento a posteriores investigaciones con respecto a las diferencias individuales.

En base a lo anterior, algunos investigadores consideraban que los reflejos rápidos eran sinónimo de agilidad mental, aquí ya se aprecian las diferencias individuales, Galton fue uno de los primeros, ya que evaluó la inteligencia mediante una serie de variables tales: Tiempo de reacción, capacidad de discriminar entre pasos, capacidad para diferenciar tonos, etc., todo esto permitió distinguir entre unos individuos y otros además genero un sin fin de instrumentos Psicológicos, a fin de evaluar aspectos como la inteligencia, de manera científica. (Smith, 1984).

Hasta aquí, se ha hablado de procesos Psicológicos o diferencias individuales, las cuales no tan fácilmente se pueden definir o delimitar, ya que en un solo proceso están implicados otros.

Otra de las diferencias individuales es la inteligencia, la cual conforma a la personalidad, la cual desde un enfoque biológico es una capacidad innata que se transmite genéticamente, en tanto para los Conductistas, dicho proceso se debe al contexto del individuo y el condicionamiento, en tanto otros opinan que la inteligencia es el resultado de cierta herencia (este determina el rango de inteligencia) y el ambiente (permite que el anterior se desarrolle en el sujeto); por ello Boring considera que la inteligencia es "la capacidad de lograr buenas calificaciones en un tests de inteligencia" (pág. 490). La inteligencia al igual que muchos elementos Psicológicos, no es independiente, por el contrario se interrelacionan entre si. (Smith, 1984).

Así mismo, otro concepto, que permite conocer las diferencias individuales, es la creatividad, la cual es producto de las capacidades intelectuales. Hubieron psicólogos que vinculan inteligencia a creatividad en donde un coeficiente intelectual alto, era sinónimo de creatividad, en tanto Guilford separó a ambos elementos, proponiendo estudiar la creatividad con bases científicas. Actualmente los psicólogos tratan de delimitar a la creatividad, así como procesos afines: pensamiento, lenguaje, toma de decisiones, etc.

La inquietud de estudiar la personalidad es el hecho de conocer las diferencias individuales en las personas, es posible vincular a la conducta y la personalidad.

A continuación se expondrán, algunas de las teorías más representativas de la personalidad:

2.1. Teoría psicoanalítica:

Su máximo exponente Sigmund Freud, consideraba a la personalidad como un sistema de energía psíquica, la libido (son impulsos instintivos los cuales ejercen presión en el individuo a fin de liberarse), la libido debe tener un equilibrio a través de la descarga directa o indirecta de dichos impulsos libidinales, se supone la acumulación de energía originada en los instintos sexuales que se libera a través de la conducta sexual.

Los procesos mentales en la teoría Psicoanalítica se dividen en:

- **Conscientes:** Son los procesos, en los que el individuo, tiene conciencia, de que esta percibiendo es todo lo que nuestros sentidos se percatan.
- **Preconsciente:** Se encuentra la memoria, pensamientos, sentimientos e imágenes, los cuales nos pasan inadvertidos, pero en el momento en que se requieran lo podemos emplear.
- **Inconsciente:** se encuentran los deseos, sentimientos e impulsos ajenos en nuestra percepción, este se manifiesta a través del sueño, o del desliz verbal.

Para Freud, la estructura de la personalidad se divide en tres:

- **Id(ello);** esta contiene los instintos, es también la parte que no tiene contacto con la realidad, funciona de manera irracional y pugna porque los instintos se liberen, lo más rápido posible, en esta se ubica el principio del placer.
- **Ego (yo);** tienen contacto con la realidad además este equilibra la relación con él ello, en esta estructura se ubica el razonamiento, en la medida de lo posible cubre las exigencias del ello, tanto él yo y el ello se complementan, este opera bajo el principio de la realidad.
- **Superego (superyó);** Este contiene valores sociales y morales de la personalidad, este regula los impulsos del ello pero de manera inconsciente y también reprime los impulsos sexuales y la agresividad que es sancionada en la sociedad (Smith, 1984).

La importancia de la teoría psicoanalítica a través de su fundador Freud, es que este da gran importancia a los motivos y conflictos en la conducta, además afirma que las primeras etapas de la vida van a configurar a la personalidad del individuo así pues conforma a sus investigaciones las cuales dan gran importancia al inconsciente, servirán de soporte al diseño de Tests de personalidad a lo que actualmente se le conoce como pruebas proyectivas, una de las críticas que se le hacen a Freud es que tanto sus tratamientos y terapias no están estructuradas y diseñadas conforme al método científico.

Otras de las teorías psicoanalíticas acerca de la personalidad son la propuesta por Adler, el cual considera que el desarrollo de la personalidad, es un proceso continuo a lo largo de las etapas de la vida por la que transita el individuo y la forma en que este hace frente a los problemas específicos de cada etapa.

Adler considera que el hombre es un ser social, por lo tanto sus motivaciones e impulsos son de carácter social sobre la base de lo anterior el hombre es un ser social y requiere de la relación con los demás, en donde el bien común se antepone a los intereses personales es un hecho que esta postura teórica no estudia al individuo como un fenómeno único sino como parte integral de la sociedad, que a su vez retroalimenta al individuo.



Este autor considera que todo hombre tiene metas establecidas por si mismo y este es el único capaz de decidir acerca de su destino. Cabe mencionar que para este enfoque psicológico los individuos no son desadaptados únicamente carecen de motivaciones (Fadiman, 1979).

Otro modelo psicoanalítico es el propuesto por Carl Jung, quien de igual manera estudió la personalidad desde un enfoque social, ya que no únicamente estudia el inconsciente individual a diferencia de Freud, sino que propone "El inconsciente colectivo", en un recuerdo cuya permanencia es a lo largo de la historia de la humanidad.

A lo anterior lo definió como Arquetipos (Son concepciones universales tales como: Dios, La madre, Etc.), además clasifica a los individuos en:

- **Extrovertidos:** Son individuos que participan activamente en su ambiente.
- **Introversos:** Dan mayor importancia a su mundo subjetivos.

2.2. Enfoque Humanista-Existencial.

Es un hecho que existe una amplia gama de teorías acerca de la personalidad y una muy importante es la Humanista-Existencial, la cual resalta la creatividad en el individuo así como su necesidad de crecimiento personal.

Según Maslow una persona debe poseer una serie de características tales como: Autoaceptación, Percepción clara de la realidad, Espontaneidad de pensamiento, Sentido del humor, Creatividad, Intereses por su especie, Valoración de sus experiencias vividas, Capacidad de sociabilización.

Los principios de Maslow sirvieron de fundamento al estudio de las diferencias individuales, retomando aspectos como: la creatividad y relaciones personales las cuales le son de gran importancia a la Psicología Organizacional (Smith, 1984).

Por otra parte, la teoría de Rogers propone que dependiendo de cómo se conceptualice a la realidad, el individuo en todo momento de esta va a derivar su conducta. Este autor da gran importancia al comportamiento humano, el cual se encuentra en el interior de las personas y si las condiciones sociales son favorables traerán como consecuencia el crecimiento personal. Rogers valora de manera tal las potencialidades humanas al afirmar que las personas de manera innata tienen la tendencia a autorrealizarse.

Hasta aquí se exponen las teorías de carácter subjetivo acerca de la personalidad a continuación retomaremos teorías cuyo fundamento es el aprendizaje.

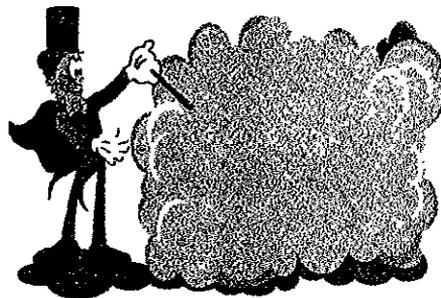
2.3. Enfoque cognoscitivo.

Los Cognoscitivos dan gran importancia a la interpretación de la realidad en los individuos. Desde este enfoque las personas tienen la capacidad de procesar la información acerca de situaciones cotidianas para posteriormente exteriorizarla a través de la conducta y es a través de la experiencia que conceptualizamos acerca de nosotros mismos y de nuestro entorno.

George Kelly, investigó cómo las personas ven un significado personal a su medio ambiente y a partir de ahí descubren el significado que hay en sus vidas, el autor propone dos categorías básicas;

1. Personas
2. Acontecimientos

A dichas categorías se les define como constructos personales (Op. Cit.). En este modelo se dice que algunas personas tienen su propio patrón de categorías y si se conoce al individuo y su concepción acerca de las mismas por lo tanto obtendremos el conocimiento de su mundo psicológico.



Para Kelly la personalidad no es algo constante, sino que puede estar sujeto a cambios en donde la persona actúa conforme a las circunstancias. La aportación principal del autor anterior es el estudio de las capacidades individuales y la manera en que las personas resuelven sus problemas conforme a la realidad que perciben.

2.4. Enfoque conductual

Otra alternativa, al estudio de la personalidad es el Conductismo la cual considera que debido al aprendizaje, se debe la totalidad de nuestras conductas. Este enfoque ya fue ampliamente abordado en el primer capítulo.

Una objeción por parte de Skinner a la connotación tradicional de la personalidad, es que los procesos inobservables e internos en el sujeto son para él ficticios y lo único que hacen es apartarse del verdadero objeto de estudio, la conducta, la cual se estudia en el medio externo a través del aprendizaje, por tanto la personalidad no es algo digno de estudiarse conforme al autor (Millenson, op. cit.).

En complemento, una de las derivaciones del enfoque conductual es la Teoría del Aprendizaje Social. Los principios de Bandura acerca de la personalidad son que esta no se adquiere a través del condicionamiento sino de los procesos cognoscitivos, que tienen un alcance social en donde los

procesos mentales se codifican y almacenan en la memoria acerca de la conducta de los otros, así como sus consecuencias, por consiguiente aprendemos conductas a través de la observación.

Para Bandura, la personalidad consiste en la imitación Conductual de otros y de sus consecuencias, por consiguiente el individuo retoma lo que es necesario y desecha lo que no le es funcional, y de esto dependerían sus características personales.

La mayor aportación del Conductismo al estudio de la personalidad es que a través del aprendizaje se modifican las conductas ya obsoletas en el individuo.

2.5. Enfoque biológico.

Existe la posibilidad de estudiar a la personalidad desde un enfoque ajeno a la Psicología desde el enfoque Biológico, el cual determina básicamente la personalidad del individuo, dependiendo de su constitución física o apariencia. Este modelo es de poca trascendencia actualmente; no obstante sirvió de base a las teorías con las cuales hoy en día constamos.

En lo anterior se expone a la personalidad como algo que permite identificar al ser humano de los demás o lo que es lo mismo nos permite el estudio de las diferencias individuales, en las cuales se contemplan: Toma de decisiones, Creatividad, Percepción, Aprendizaje, Interacción social, Motivación, Cognición, Afectividad, Etc.

Lo anterior queda resumido en una sola palabra que engloba a dichos procesos (Personalidad). Lo anteriormente expuesto es de gran importancia a nuestro trabajo, ya que nos permite tener una concepción de cómo el ser humano posee gran cantidad de habilidades, aptitudes, etc.; y estas se tienen que adaptar a un medio ambiente físico como lo es el trabajo, dentro de una institución de carácter social, como lo es la industria.

Rubinstein (1983) menciona que al incorporar la personalidad a la Psicología, se constituye la base para explicar los fenómenos Psíquicos, también considera que la Personalidad viene condicionada por la historia de su desarrollo en donde la historia de la personalidad incluye la evolución de los seres vivos, la historia de la humanidad y la historia personal del hombre. En tanto el autor asocia el proceso histórico a la personalidad, su propuesta es que a medida que hay cambios sociales repercuten a nivel Psicológico y

lo anterior se conjuga con la historia individual del desarrollo de la personalidad condicionada tanto a nivel externo e interno.

Y el anterior autor, gran importancia a la personalidad, no solo por sus cualidades en si, sino por la importancia de las fuerzas históricas – sociales, a lo anterior podemos decir que la formación de la personalidad, se debe a la interrelación del hombre con su medio ambiente en donde el individuo se constituye en relación con su ambiente y la actividad que este realiza, lo anterior es rescatable ya que los Psicólogos establecen vínculos entre individuo- medio- actividad que realiza. De esta forma vamos aterrizando a nuestro objeto de estudio, que es la integración del individuo a una sociedad y después como fuerza laboral en una industria.

Se dice que la personalidad es una consecuencia social donde el individuo, es considerado una “unidad “ dentro de un sistema de relaciones sociales, en donde el individuo es portador de dichas relaciones. Así pues se considera el concepto personalidad, como una característica social, y no Psicológica (Rubinstein, 1983).

Se supone que para diferenciar al individuo de la sociedad en términos de Personalidad, el hombre debe poseer su individualidad, esto es, que tiene características especiales, singulares e irrepetibles. El individuo tiene una personalidad al determinar su actitud hacia lo que le rodea (Rubinstein, 1983).

Un científico es un hombre tan indeleble y humano como cualquiera; sin embargo, la búsqueda científica puede ennoblecerle, incluso en contra de su voluntad.

Isaac Asimov (1920-1992)

La ciencia se puede aprender de memoria, pero la sabiduría no.

Laurence Sterne (1713-1768)

Ninguna ciencia, en cuanto a ciencia, engaña; el engaño esta en quien no sabe.

Miguel de Cervantes (1547-1616)

CAPÍTULO 3

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

En este capítulo expondremos acerca de la Psicología Industrial y posteriormente de la Psicología Organizacional y cómo el aprendizaje interviene en otros niveles más amplios como lo es el social.

Como se mencionó anteriormente la Psicología se va a adaptar al momento histórico específico, y la Psicología Industrial no es la excepción, ya que a partir de la Revolución Industrial, se gestó un cambio social trascendente ya que las grandes ciudades se industrializaron: se sustituyeron, los pequeños talleres por fabricas y se generaría el proceso hombre máquina, de lo que derivaría en cambios económicos y sociales.



Lo anterior tuvo gran impacto pues no solo afectó socialmente sino que se extendió a otros niveles, despertando el interés en distintos profesionales, entre ellos los Psicólogos como una posible área de desempeño.

La Psicología se encarga del estudio de la conducta a través del método científico, desde la corriente Psicológica del Conductismo en donde el Psicólogo estudia la conducta "normal" o "anormal" en un ambiente específico. Como ya habíamos mencionado, la Psicología estudia el comportamiento del organismo en un medio ambiente determinado. Dicho ambiente, en lo que toca a los seres humanos, puede ser: laboral, académico,

clínico, experimental, etc.; en donde la función del Psicólogo es variada ya que investiga distintas problemáticas, por medio de una amplia gama de métodos.

Otras de las áreas de la Psicología importante es la Industria, la cual cuenta con el aporte de la Psicología Conductual, misma que le permite ir modificando los procedimientos y las condiciones de trabajo e interacción dentro de una empresa, esto es que aplica los principios del aprendizaje en el individuo, circunscribiéndolo en su área de trabajo.

Una de las razones por las cuales se emplea el psicólogo Industrial actualmente, es que posee un vasto conocimiento acerca de la conducta humana, es sistemático, en cuanto a la aplicación del método científico. Además es capaz de integrar todas las pruebas y evaluaciones dándoles un carácter psicológico incorporando todos y cada uno de los aspectos que conforman al individuo, como un objeto de estudio y en un contexto social, que en este caso es la industria (Blum, 1976).

La Psicología Industrial surge formalmente en 1901 cuando el doctor Scott, dió una conferencia y explicó la manera en que la Psicología puede ser aplicada en la publicidad. Lo que este pretendía era la expansión de la Psicología Industrial en otras áreas que no únicamente se orientaran hacia la publicidad.

Vale la pena citar que a Scott se le considera el primer psicólogo Industrial, en tanto Munstemberg en 1913, con su libro "Psychology and Industrial Efficiency" oportunamente hace una distinción entre la ciencia pura y la aplicada, este afirma que la Psicología, debe tener un carácter práctico, lo cual serviría de fundamento a la Psicología Industrial, tomando en cuenta aspectos tales como: aprendizaje, las condiciones físicas donde se labora, la economía de los movimientos, fatiga, compra y venta, entre otros (Blum, 1976).

La primera demanda social hacia los Psicólogos Industriales creció en la Primera Guerra Mundial reclutando personas para el ejército, evaluándolos de manera colectiva, es un hecho que a partir de este momento histórico, se extendió la Psicología Industrial, investigando, creando y aplicando pruebas profesionales, escalas e inventarios de personalidad a grupos; dotando así de herramientas al psicólogo en esta área.

Se puede apreciar que al avanzar la Psicología Aplicada, avanzaba la industria, la cual se iba a subdividir en: la Psicología del personal, Psicología

vocacional, Psicología de la publicidad, etc. Sin duda la Psicología Industrial avanzó notablemente después de la Primera Guerra Mundial, entonces las grandes empresas norteamericanas se interesaron por la Psicología Industrial, en donde se originaron investigaciones que cubrieran las necesidades de ese momento, como: la selección, la colocación y condiciones laborales, ampliándose el objeto de estudio y considerando otro tipo de aspecto como: la motivación, la moral y las relaciones humanas.

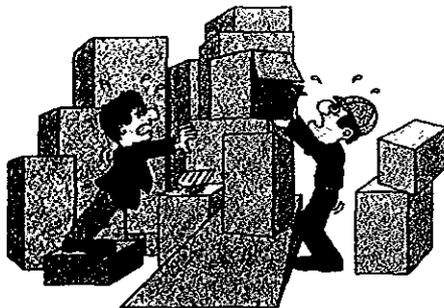
Posteriormente en la Segunda Guerra Mundial se dió continuidad al modelo industrial antes expuesto diseñando pruebas para seleccionar y reclutar oficiales. Así mismo, la creación de programas de adiestramiento y técnicas de análisis de puestos así como evaluaciones del rendimiento, dando como resultado la generalización de la Psicología Industrial aplicándose ya en distintas empresas a fin de lograr la eficiencia (Blum, 1976).

Con este conocimiento, podemos percatarnos que la Psicología Industrial hace que a medida que se vincula su campo con el término trabajo, el individuo debe poseer modelos y métodos que aporten a la sociedad y la economía.

Para la comprensión de las diferencias que guardan la Psicología Industrial y la Psicología Organizacional (derivada de esta), se requiere de descubrir que en el conocimiento de una amplia gama de temas, el primer campo retoma al individuo como un ente descontextualizado esto quiere decir, su desempeño se toma por aislado de los procesos sociales. Por otra parte, el segundo campo propone integrar al individuo al proceso social y entonces si poder hablar de la Psicología Organizacional.

3.1. Los procesos históricos y la psicología industrial.

En este apartado estableceremos el vínculo entre la historia del trabajo y la historia de la Psicología Industrial. Para conocer el significado de la palabra “trabajo” se debe tener una concepción de esta a partir del proceso histórico, el trabajo está vinculado con la evolución del mismo hombre.



Para Engels, el proceso que llevó a transformar al mono en hombre desde una teoría Evolucionista, es de vital importancia, ya que el hombre al perfeccionar el movimiento de sus manos, perfecciona a su vez el trabajo mediante el empleo de herramientas, lo anterior permitió el desarrollo de la humanidad (Engels, 1988).

Engels, describe los diferentes modos de producción entre los que se encuentran los siguientes:

1. - el Comunismo primitivo: el cual se caracteriza por la no-existencia de clases sociales, ni la propiedad privada, cuya sociedad era de tipo igualitario, en donde se distribuía y producía socialmente, durante este periodo histórico el trabajo estuvo encaminado a crear bienes materiales, para la subsistencia y satisfacción de *necesidades primarias*.
2. - la Esclavitud: para Appendini (1988) surge a consecuencia del anterior modo de producción, en este existe excedente de producción, derivando de ello las clases sociales y la lucha por los mismos aparece el estado, además surge un régimen económico-político. En este el hombre puede ser propiedad de otros.
3. - Feudalismo; este periodo se caracteriza por una minoría de aristócratas y una mayoría de esclavos, bajo la monarquía surge el movimiento político llamado La Ilustración, los cuales inconformes por el modo de producción, luchan con la razón y el conocimiento.

Por consiguiente el movimiento de La Ilustración provocaría un cambio social, surgiendo la Revolución Francesa y en consecuencia la Revolución Industrial en la cual desaparecen los pequeños talleres instalándose grandes fábricas. Es aquí donde aparecen los obreros, y se sustituyen la fuerza humana y animal, por maquinaria, se perfeccionan las herramientas de fabricación. Como resultado aparecen los capitalistas, los cuales invertirían en la creación y mantenimiento de fábricas (Appendini, 1988).

Según Wayne (1986), con la revolución Industrial, se invertiría el dinero en tierras, fábricas y maquinaria, satisfaciendo las demandas del consumidor.

Es a partir de esta época que se considera al trabajador como otro elemento de la producción.

Con lo anterior se puede tener una panorámica de cómo se originó, evolucionó y se seguirá transformando el trabajo y cómo este afecta a todos los ámbitos donde se desenvuelve el individuo.

En párrafos anteriores, se habla de la evolución histórica del trabajo, por tanto consideramos importante la definición de Engels (1988), acerca del mismo “ El trabajo, es la condición básica y fundamental de toda la vida “ el anterior autor tiene una panorámica, en la cual integra al individuo al proceso social, es lo mismo que sucede en la Psicología Organizacional.

Se dice que la Psicología, está ligada al proceso histórico, basándonos en los distintos modos de producción, podríamos aseverar que el hombre y el trabajo evolucionaron en medida que se crearon las organizaciones pues el hombre se dio cuenta que las condiciones sociales, lo superaban en muchos aspectos, a lo cual tuvieron que actuar organizándose entre ellos, actualmente el ser humano, no puede desenvolverse sin ser parte integral de una organización o de varias.

3.2. Cronología de la psicología industrial.

Con el objeto de tener una concepción más clara acerca de la Psicología Industrial se tratarán temas de manera independiente. A continuación nos enfocaremos a la historia de la Psicología Industrial para posteriormente hablar de los principios básicos de lo que se conoce actualmente como la Psicología Organizacional.

Si bien la Psicología Industrial a excepción de otras ciencias, no tiene la fecha exacta de su aparición, los autores coinciden en señalar que surgió en el presente siglo, cabe destacar que tanto la Psicología Industrial como la organizacional, no se sabe a ciencia cierta cuando surgen, lo que sí es un hecho que ambas se interrelacionan.

Gilmert (1976). Schultz y Schultz (1990), realizaron una investigación teórica acerca de la evolución de la Psicología Industrial, la cual a continuación expondremos:

1901 - Scott, publica artículos acerca de la Psicología de la publicidad.

- Scott, publica un libro donde relaciona a la Psicología en un ámbito laboral “ Theory of Advertising “
- Hugo Munsterberg, profesor de Harvard, investiga pruebas para seleccionar trabajadores, además publica “ The Psychology Of Industrial efficiency “..

Por otra parte, se crea la primer escuela de Psicología Industrial en Carnegie, en donde se requiere de los Psicólogos para el diseño de pruebas que permitan establecer criterios para el Reclutamiento y Selección de soldados y oficiales a los cuales se les aplican pruebas de inteligencia como lo son: Army – Alfa, Army – Beta. Cabe destacar que las anteriores pruebas están diseñadas de forma sencilla ya que evalúan a personas con escasos conocimientos o analfabetas. La aportación de las anteriores pruebas psicológicas, es el hecho de fomentar y ampliar la creación de pruebas Psicométricas.

Se establece también la primera empresa destinada a la asesoría Psicológica a las demás empresas esta es “ Scott, Company “.

Se investiga la Psicología Industrial en la empresa “Western Electric Company”: los estudios Hawthone, cuya investigación era conocer los efectos físicos del ambiente laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores.

En nuestro país, por su parte, se funda el departamento Psicotécnico del D.F., el cual hizo la adaptación del test Binet de inteligencia, para emplearse en la policía y en la escuela normal.

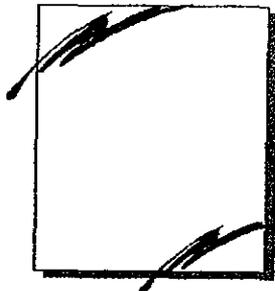
En México se emplean exámenes Psicotécnicos, en Teléfonos De México para la Selección y Reclutamiento de personal las pruebas son: test de criterio, Percepción auditiva, Concentración, Memoria de datos, coordinación de números.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se requirió de 2000, Psicólogos para evaluar repertorios conductuales, los cuales se necesitaban para el manejo de armas esto sirvió de pilar a la Ingeniería Psicológica.

En 1950 se crea el despacho de Asesoría, en el Instituto De Personal A.C el director Herrera. Se emplearon en este herramientas Psicológicas, y otras de carácter legal como exámenes médicos, investigación socio-económica, antecedentes legales.

Se diseña la Selección y Reclutamiento en Ferrocarriles Nacionales de México, los cuales son organizan de la siguiente forma:

1. - Exámenes médicos
2. - Exámenes Psicológicos
3. - Pruebas de Eficiencia
4. - Pruebas de memoria
5. - Pruebas de personalidad
6. - Pruebas de inteligencia (Raven)
7. - Fisiológicos (visión, audición, etc.)



1965 Aranda publica el libro de antecedentes de Psicología Industrial.

1970 Se desarrolla la Psicología Industrial y Organizacional, se investiga temas tales como: capacitación, motivación, reclutamiento y selección.

1982 Se crea la sociedad de Psicología Industrial y Organizacional de los Estados Unidos.

Las técnicas y los métodos para el Reclutamiento y Selección se modifican y perfeccionan, el Psicólogo Industrial abarca el análisis experimental, en la industria, Reclutamiento y Selección, evaluación de desempeño, entrenamiento y desarrollo, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, condiciones laborales, ingeniería Industrial, seguridad e higiene, Psicología del consumidor. Así podríamos continuar enumerando aspectos, lo que es importante es que cada vez se amplia más la Psicología.

3.3. Historia de la psicología organizacional.

A continuación iniciaremos nuestra exposición teórica acerca de la Psicología Organizacional. Desde las primeras etapas del desarrollo, a la gente se le educa para formar parte de la sociedad, esto es que el individuo, tiene la necesidad de organizarse con sus semejantes en distintas agrupaciones, llámense familia, escuela, industria, etc. En tanto el ser humano desde su nacimiento hasta su muerte es parte integral de las Organizaciones.

La principal inquietud de la Psicología Organizacional es el estudio del individuo (tomando en cuenta las diferencias individuales antes

mencionadas) y como este se desenvuelve en distintas organizaciones, una de las principales es la industria.



Los Psicólogos Organizacionales estudian el comportamiento en los grupos, pues saben que esto tiene gran importancia, para el desarrollo psicológico de los individuos.

Algunas de las investigaciones vinculadas con el estudio de los grupos, no estrictamente son de carácter Psicológico, un Psicólogo que sentó las bases, al respecto fue Binet, ya que se dió a la tarea de investigar experimentalmente a los grupos menores, así mismo Cooley realizó investigaciones acerca de los grupos primarios.

George Elton Mayo, por su parte, enfocó sus estudios a las relaciones humanas encaminadas a la industria: indagó acerca de los factores que influyen en el rendimiento tales como: iluminación, aumenta al salario, momentos de esparcimiento, de lo anterior resulta la importancia de estudiar el Grupo como una constelación de relaciones humanas; además se dedicó a la tarea de estudiar, las relaciones entre la producción y el ambiente en “Western Electric Company “

De lo anteriormente mencionado se deriva que no se puede analizar a un grupo separándolo de su estructura social y la institución a la que pertenece, esta propuesta es interesante ya que se toma en consideración, una serie de aspectos y por lo tanto arrojando resultados más complejos (Lapassade, 1974).

El punto de vista de Moreno, acerca del estudio de grupos es a través de la técnica de Psicodrama. En el se reproducen los conflictos en una escena Psico-dramática, a fin de solucionar los mismos, el resultado de lo anterior es que los individuos tienden a representar conflictos de grupo y a buscar entre ellos, estos pueden ser: familiares, escolares, así hasta llegar a un ámbito más amplio en las empresas.

Otro investigador importante en este ramo es Lewin, el cual en su Teoría de Campo aportó al diseño y utilización de la dinámica de grupos. Su propuesta se vierte en el estudio de las relaciones entre el campo de grupo y el campo

social en donde los sistemas institucionales, van ha permear la panorámica dentro del grupo.

Para objeto de comprender la Psicología organizacional se requiere del concepto de Grupo, a lo cual Lapassade, (1974) define: “ Un grupo es un conjunto de personas unidas por motivos diversos “. Vida familiar, actividad cultural, profesional, política, deportiva, de religión, los grupos a su vez se constituyen así en; equipos, talleres, clubes, etc.

Lewin, mostró especial interés hacia la dinámica de los grupos, los cuales estudió de manera experimental. Su objetivo era conocer su funcionamiento, cohesión, comunicación, y creatividad, dentro de un grupo; para posteriormente enfocarse al estudio de; “ La relación de conflictos sociales” (Martín, 1996).

Lewin propuso que debe existir una serie de características particulares, las cuales aseguran o conforman a un grupo estos son:

- **Cohesión;** Una vez establecido el grupo, con un mismo objetivo, se requiere la cohesión pues va ha permitir la permanencia de los individuos, dentro del mismo; en otras palabras la cohesión, no es otra cosa que un grupo trabaje con un mismo objetivo. De no ser así por los miembros del grupo se representaría la fuerza de repulsión (se presenta cuando un individuo no esta conforme con el objetivo del grupo, lo cual llevaría a una desintegración del mismo).
- **Comunicación;** Como todos sabemos, esta es importante y básica en las relaciones humanas y es lo que permite el avance o retroceso de la sociedad. A través del estudio de las comunicaciones se pretende conocer el tipo de información que se transmite y como repercute en un contexto social llamado GRUPO.

La comunicación tiene varias modalidades entre las que podemos citar:

Comunicación de estrella; propicia un mayor rendimiento, existe la posibilidad de que se presenten frustraciones y conductas agresivas.

Comunicación en círculo; se presenta la emotividad dentro de un grupo por lo tanto lleva a la pérdida de tiempo.

Así mismo Lewin, identifica dos tipos de redes comunicacionales que son:

- **Formales:** tienen un carácter oficial y el tipo de comunicación es circular, aquí se ubicarían las empresas o las relaciones donde se prestan servicios.
- **Informales:** es una comunicación entre personas las cuales no se encuentran ligadas, por el mismo objetivo.

Otros procesos dentro del grupo son:

- **Uniformidad :** es el proceso en el cual los miembros del grupo trabajan por un mismo objetivo, por ello deben tener los mismos valores, expectativas, aptitudes.
- **La resistencia al cambio:** este tópico es relevante a la Psicología organizacional pues en un ámbito laboral las personas se niegan a adquirir nuevos conocimientos, trayendo como consecuencia, la disminución del rendimiento, hostilidad hacia los directivos, entorpecimiento en nuevas técnicas.

Es evidente que una sola teoría acerca de la explicación del fenómeno GRUPO, no nos permite conceptualizar adecuadamente a la Psicología Organizacional.

Worthy, propone la teoría de la máquina, en la cual se considera a una organización, como una maquinaria que está constituida por personas, que se agrupan conforme a un plan y con un propósito. Esta teoría consta de varios pasos:

1. **Especialización de tareas:** por medio de esta se logra la eficiencia, ya que los individuos aprenden tareas parciales determinándolas y haciéndose responsable de su ejecución.
2. **Estandarización de un papel:** al dividirse las tareas su ejecución se estandariza y con esto se evitan los errores que implican un costo a la empresa.
3. **Unidad de mando y centralización de toma de decisiones:** toda organización necesita alguien que la dirija, para coordinar las decisiones deben quedar en un solo mando, el nivel jerárquico debe estar relacionado con él número de subordinados que sea capaz de controlar.
4. **Uniformidad de práctica:** muchas conductas son controladas por la práctica institucional, esto es que deben seguirse los mismos procedimientos de personal a todos los individuos.

5. **No duplicidad de funciones:** En las organizaciones los individuos no deben realizar la misma función, por lo tanto se debe tener una serie centralizada de funciones para toda la organización.

La anterior teoría, tiene gran aplicación en grandes organizaciones dedicadas a la producción masiva de bienes y servicios. Dichos conceptos de la teoría de la máquina se han ido incorporando en casi todas las organizaciones. Dicha teoría innovadora retoma teorías propuestas por Weber, Gulick y Taylor (Katz, 1985).

Otro autor, Taylor (en 1923), propuso el estudio del proceso productivo, y la forma de lograr una coordinación adecuada, normalizando o estandarizando, a la conducta sobre la base de estudios de tiempos y movimientos, que se controlan mediante la ejecución y la información dada por el gerente, esta teoría sirvió de fundamento a la teoría de la maquina.

En la perspectiva de Gulick (en 1937), estudiaba las bases del proceso del trabajo, concluyendo que existen factores importantes en cada departamento estos son: Propósito, proceso, persona y lugar.

A continuación se tipifican las Organizaciones en sociedad:

1. **Organizaciones productivas o económicas;** se caracterizan por producir riquezas, crear bienes y servicios, como la agricultura etc.
2. **Organizaciones de mantenimiento:** estas se encargan del proceso de sociabilización entre los individuos y que para que posteriormente las personas ocupen puestos en organizaciones dentro de la sociedad, p.ej., las escuelas, iglesias, educación, salud, familia, etc.
3. **Estructuras de adaptación:** son los conocimientos teóricos que tienen una aplicación practica como las universidades.
4. **Funciones administrativas o políticas:** aquí se coordinan y controlan recursos, gentes, y subsistemas aquí se ubica el estado, sindicatos, educadores, fabricantes, etc.

Para poder explicar la evolución de la Psicología Organizacional se requiere del apoyo de otra de las áreas de la Psicología como lo es la Psicología Social, la cual estudia las interacciones sociales y las diferencias individuales esto es la relación entre individuos y grupos.

La ciencia apenas sirve para nada más que para darnos una idea de la extensión de nuestra ignorancia.

Felix Lamennais (1782-1854)

El que la ciencia pueda sobrevivir largamente depende de la Psicología; es decir, depende de que los seres humanos deseen.

Bertrand Rusell (1872-1970).

Las verdades que revela la ciencia superan siempre a los sueños que destruye.

Joseph Ernest Renan (1823-1892)

CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En anteriores capítulos se fundamentan tanto las bases de la Psicología Industrial y Organizacional; en el presente nos enfocaremos a describir el proceso de Reclutamiento y Selección y su trascendencia en la industria.

Actualmente algunas empresas carecen del departamento de Reclutamiento y Selección, muchas de estas no se preocupan por analizar la eficiencia de todos y cada uno de sus trabajadores. Esto se debe a que carecen del procedimiento de Reclutamiento y Selección adecuado, es evidente que si un trabajador no tiene las aptitudes necesarias para desempeñar un trabajo esto va a producir inestabilidad en el mismo.

Sabemos que una parte esencial dentro del proceso de Reclutamiento y Selección es el análisis de puesto, ya que de este dependerá todo el proceso. Si se carece de este elemento, los programas de adiestramiento o capacitación no cumplirán su cometido, siendo la selección de personal ineficiente.



Las técnicas modernas de selección procuran encontrar la mejor correspondencia entre la fuerza laboral (trabajador) y su ocupación. En ocasiones se considera que los problemas que surgen en la Psicología Organizacional, se deben en gran medida a consecuencia de que las empresas no eligieron adecuadamente al candidato para dicha plaza.

Algunas de las consecuencias debido a un proceso selectivo erróneo son:

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

Todo lo anterior se reduce a pérdidas de tiempo y dinero en la empresa, lo cual sencillamente se evita con un proceso sistemático de Reclutamiento y Selección.

Sin duda para el establecimiento del departamento de Reclutamiento y Selección, se debe tener una actividad que descubra, desarrolle y mantenga, fuentes potenciales de mano de obra; y se entreviste, investigue y pruebe a los postulantes a empleo. En otras palabras, la selección se refiere a escoger a la persona adecuada para el puesto vacante reuniendo datos acerca de la misma y del puesto para posteriormente evaluarlos por medio de pruebas Psicometricas.

Para garantizar un nivel normal de EFICIENCIA, en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa; por tanto es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplir así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupa, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Si bien el ANÁLISIS DE PUESTOS, se evoca al estudio del trabajo considerando sus elementos constitutivos, definiéndolos correctamente y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupa, cumpla con todos estos, la selección científica de personal, tiene que estudiar los procesos internos de la persona y cómo estos afectan su desempeño laboral (Reyes Ponce, 1995).

Las técnicas modernas de selección y reclutamiento procuran, mediante análisis científicos, imparciales y objetivos encontrar la mejor correspondencia entre el trabajador y la ocupación que se señale.

4.1. Proceso de Reclutamiento y Selección.

4.1.1. Análisis y diseño de puestos.

Es evidente la importancia de Análisis de Puesto o también conocido Análisis y Valoración de Tarea, ya que este desempeña un papel importante, ya que se considera a la persona como el factor humano y como medio para lograr la PRODUCTIVIDAD. A su vez de este derivan o surgen los departamentos de dirección de personal; del reclutamiento a la selección. (Fertonani y Grosso, 1981).

A menudo se considera el Análisis de Tarea, como un proceso, el cual se origina y desarrolla en el ámbito de la teoría y la técnica de “la organización científica del trabajo”, retomando la teoría de Taylor, quien propuso, el estudio de tiempos y métodos desarrollados en la Psicología del trabajo, lo cual se consideró un instrumento con el cual se puede lograr la EFICIENCIA logrando el mejoramiento del rendimiento personal (Fertonani y Grosso, 1981).

Así como evoluciona la Psicología Industrial y Organizacional, a la par se desarrollaron sus métodos, uno de estos es; “El análisis de tareas “, que avanzó significativamente después de la segunda guerra mundial, cuando la **War Manpower Commission**, adoptó oficialmente al análisis de tarea y la sugirió a otras empresas. Por lo anterior se resalta la importancia de dicho proceso. También la **Oficina Internacional del Trabajo**, reconoce oficialmente el análisis de puesto y lo difunde en el ámbito internacional.

El análisis de puesto, sirve fundamentalmente a la dirección de personal, proporcionando el conocimiento acerca de las tareas desarrolladas por el personal, indispensables para tomar cualquier decisión que se refiera al factor humano como elemento de productividad empresarial.

En opinión de Fertonani y Grosso (1981), consideran que el análisis de puesto o tarea, complementa y conforma a otro tipo de procesos como lo son:

- **Reclutamiento:** Ya que a través del análisis de tarea, permite la creación de los perfiles de puesto y profesionales y por lo tanto facilita el reclutamiento empleando las técnicas mas adecuadas a cada tarea.
- **Selección y Orientación:** En base a un perfil profesional, se estructura la selección, por lo tanto solo conociendo los requisitos físicos como aptitud, así como los conocimientos requeridos por la tarea, de igual manera las condiciones ambientales de desenvolvimiento, se lleva a cabo la selección en donde se elige al hombre adecuado al puesto adecuado.
- **Formación y adiestramiento:** El conocimiento y la definición de lo que se requiere en cuanto a aptitudes, conocimientos, capacidades, permite el diseño de programas de adiestramiento y formación, para desarrollar la capacidad y proveer de los conocimientos que se requieran del personal según sus tareas, también permite estructurar planes de adiestramiento específicos a fin de adoptar métodos didácticos y de formación.

- **Promoción y transferencia:** Una vez que se tienen los requisitos mínimos de la tarea se promociona al personal que tiene habilidades superiores a los demás y resulta apto para desempeñar otros niveles superiores en la organización, en tanto la transferencia se refiere a que se debe contar con personal disponible que conozca bien, las tareas para que en el momento que se le requiera ubicarlo en otra área laboral.
- **Valoración de tareas:** La documentación que nos facilite, el análisis es la base indispensable para proceder a la valoración de tareas.
- **Valoración de méritos:** Una vez establecidos los parámetros para valorar los méritos, el análisis de tarea lo facilita y lo hace objetivo este proceso trae como consecuencia; mejor empleo de personal, mejoramiento moral, supresión de quejas, etc.

Se puede observar que el análisis de puesto o de tarea es de gran importancia, no solamente para sí mismo, sino que este se relaciona con otros procesos que constituyen el “Proceso Selectivo”.

Los anteriores autores proponen que el análisis de tarea se compone de cuatro partes estas son: qué hace, por qué lo hace, y qué exige la tarea.

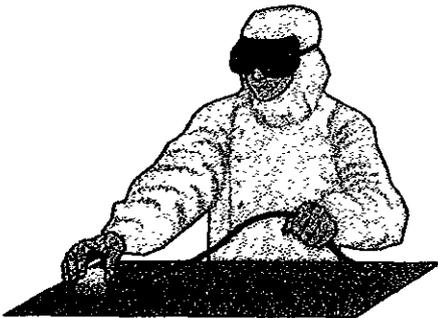
1. - **Qué hace:** Inicialmente definiremos al cometido. Es una serie de operaciones que conforman el trabajo, el cual puede ser desempeñado por una persona o por varias. El qué hace es el primer elemento de la fórmula, es una serie de operaciones que constituyen el cometido y por lo tanto, el cometido o cometidos desempeñados en el puesto, cabe destacar que los cometidos deben ser definidos previamente en donde se incluyan cada uno de los elementos que lo conforman.
2. - **Cómo lo hace;** Son formas operativas para el desarrollo del cometido:
 - Los métodos de trabajo.
 - Máquinas, utensilios, materiales, instrumentos de medición, equipo utilizado.
 - Normas a seguir, instrucciones escritas o verbales que reciben
 - Valoración de que hay que hacer.
 - Decisión que hay que tomar (en este apartado es la descripción del cometido asimismo para la definición de los perfiles profesionales)
3. - **Por qué lo hace;** La razón para desarrollar el cometido depende del objetivo mismo.

- ¿ Es el análisis porque se realiza el cometido?
- ¿ Es él por qué se realizan varias operaciones?
- ¿Cuál es su objeto?
- ¿Por qué se realizan aquellas modalidades?
- ¿la relación de los cometidos en varios puestos?

Las anteriores preguntas deben formularse a los superiores, ya que estos tienen a su cargo los empleados y deben tener conocimiento de cada puesto al cual supervisan.

4. -Qué requiere la tarea:

En este se pretende conocer los problemas o dificultades para desarrollar el cometido, estos pueden ser; requisitos físicos, de aptitud, de conocimiento y capacidad etc. Estos factores pueden ser:



- Autonomía operativa (indicaciones recibidas, asistencia).
- Responsabilidad.
- Esfuerzo físico y mental.
- Dificultad de las decisiones.
- Conocimientos y capacidades profesionales.
- Nivel intelectual.
- Requisitos de aptitudes y físicos.
- Comportamiento.

En el análisis de puesto se deben contemplar las condiciones Organizacionales y Ambientales: las primeras se refieren a las relaciones jerárquicas (de qué puestos dependen el puesto en cuestión, las funciones formales, auxiliares y laterales, la persona trabaja sola o en presencia de otros, cuantos adscriptos tiene al puesto); mientras que las condiciones ambientales se refieren a un ambiente físico como lo son: las condiciones de luz, temperatura, sonido, etc. Estos no son controlados precisamente por el individuo.

Como anteriormente se expresó, el análisis de puesto o de tarea, es la base principal para iniciar el proceso de Selección de Personal; de lo contrario se reflejaría en la ineficiencia por parte de los empleados y esto pondría en

desventaja a la empresa para lo cual es requerido el Psicólogo Industrial a fin de encontrar y evitar los posibles problemas laborales.

Se considera desde una visión Psicológica Industrial que el personal de una empresa es el recurso más importante y que este a su vez es adquirido mediante el proceso de Reclutamiento y Selección. Por tanto, para dicho proceso se debe contar con información precisa y actualizada referente a los candidatos y calificaciones de los individuos que se requieren para desempeñar los puestos de una organización.

Idealmente para dotar a una organización de personal se deben analizar las necesidades presentes y futuras acerca del potencial humano para obtener personal calificado a fin de cubrir todos y cada una de las necesidades organizacionales. Asimismo, la dotación de personal se refiere al desarrollo y mantenimiento de recursos humanos idóneos para ser reclutados y seleccionados, para emplear los solicitantes calificados (Chruden y Sherman, 1980).

Inicialmente en el proceso de Reclutamiento y Selección se utilizan los requerimientos de personal:

4.1.2. Requerimiento de personal.

Debido a que en el proceso de Reclutamiento y Selección en la mayoría de las veces se requiere de cierto tiempo para seleccionar y desarrollar a los empleados para los puestos dentro de una organización, es indispensable que prevean las vacantes con la mayor anticipación posible, asimismo, cuando se toma la determinación de eliminar puestos, los anteriores pasos tanto el reclutamiento y desaparición de un puesto debe realizarse con la debida anticipación para que de esta manera los empleados que continúan no resulten afectados, al ser retenidos o reasignados a otros puestos a fin de mantener un equilibrio Organizacional de manera que no repercuta en la EFICIENCIA.

Para Chruden y Sherman (1980), la única forma posible de lograr la eficiencia es a través de un adecuado reclutamiento de personal; esto es: para contratar en cada una de las posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. No obstante tales individuos pueden ya estar empleados dentro de la organización o pueden ser reclutados fuera de ella por lo tanto el reclutamiento debe investigar todas las fuentes posibles de candidatos estos pueden ser: Externas o Internas, con esto se da la

posibilidad a un empleado dentro de la misma empresa a ocupar dicha vacante.

En ocasiones se considera que el emplear una gran variedad de fuentes para el reclutamiento trae como consecuencia la posibilidad de encontrar solicitantes mejor capacitados, de igual manera se cree que el reclutamiento va a estar orientado por los objetivos específicos de la empresa.

Es un hecho que existen dos fuentes de reclutamiento estas pueden ser: internas o externas.

4.1.2.1. Fuentes internas.

Podemos decir que en algunas empresas la gente encargada de reclutamiento descalifica primeramente a su personal con la finalidad de ocupar una nueva plaza, y esto se debe principalmente a que conocen los alcances y limitaciones de dicho empleado, en ocasiones el reclutador tiene la creencia de que una persona ajena a la organización, puede estar mejor capacitado.

Algunas de las ventajas de emplear las fuentes internas son; impedir despidos, propiciar oportunidades de promoción con los empleados, en contraparte sería que el personal de dicha organización carece de calificaciones para ocupar la vacante.

Se debe contar en las organizaciones con un banco de datos que permita obtener las calificaciones de los empleados en expedientes personales a fin de que la organización pueda seleccionar toda su fuerza de trabajo en cuestión de minutos localizando a los candidatos que tengan las calificaciones requeridas para llenar una vacante específica lo anterior sirve para diseñar informes de personal, costos laborales, ausentismo, rotación de personal, clasificación de los puestos, el banco de datos debe estar actualizado en computadoras.

PROMOCIÓN DE PERSONAL: Son empleados de una misma organización, que bien podrían ser candidatos a ocupar puestos ya sea en la misma área o departamento o en otra siempre y cuando cubra las necesidades que le demandan. Una ventaja de encontrar personal de la misma empresa a una nueva vacante es el conocimiento previo de la organización y su compromiso con la empresa.

SINDICATO : En algunas empresas el sindicato, provee de la fuerza laboral a la empresa, boletinando las vacantes entre sus agremiados; por lo tanto se limita a dotar de personal sindicalizado únicamente.

CARTERA DE PERSONAL: Las solicitudes de las personas que no podían ser ubicadas en una área especial se almacenan en una cartera para posteriormente emplearla, se sugiere que la cartera debe estar sujeta a modificaciones constantemente.

FAMILIARES Y RECOMENDADOS: Frecuentemente una gran cantidad de empresas recurren a este medio a fin de cubrir vacantes, en donde se acepta solicitantes los cuales se hayan enterado por familiares o amigos que laboran actualmente en las empresas estos son los encargados de informar los requisitos que se deben cubrir para la vacante.

4.1.2.2 Fuentes externas.

Existe una gran variedad de fuentes externas de reclutamiento que a su vez permiten cubrir una gran variedad de puestos algunas fuentes solo son empleadas para ciertos puestos, como lo es personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficina, empleados generales, etc. Las fuentes específicas dependerán de factores como: tamaño de la organización, sus recursos y condiciones económicas etc.

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

Sin duda existe una gran variedad de fuentes externas de reclutamiento como lo son:

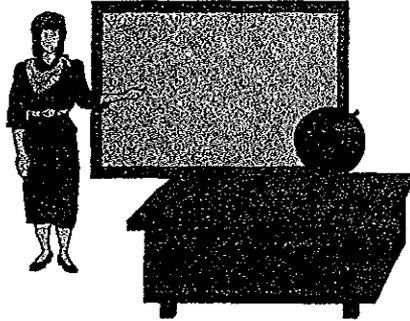
LOS ANUNCIOS: Estos pueden ser escritos o radiofónicos. En algunas empresas es uno de los medios más rápidos y eficaces para que los posibles aspirantes acudan al reclutamiento, los anuncios tienen la ventaja de que se difunden a gran cantidad de personas; no obstante, el reclutador debe redactar de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

En el reclutamiento se emplean con mayor frecuencia las publicaciones en periódicos, ya que este tiene un costo accesible en comparación con la radio o la televisión.

Otros medios son la elaboración de trípticos y volantes informativos.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

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



Tanto las instituciones educativas como empresariales trabajan conjuntamente a fin de que exista una congruencia entre la teoría y la práctica; esto es insertar al joven como fuerza laboral, regularmente en todas las universidades existe una bolsa de trabajo en la cual se le proporciona a los estudiantes información acerca de la empresa para la cual son requeridos.

AGENCIAS DE EMPLEOS: Las agencias de empleo se dedican a reclutar solicitantes algunos reciben el apoyo público y otras pueden ser lucrativas. Dichas agencias pueden proporcionar solicitantes en una gran variedad de áreas como lo son; profesionales, técnicos, domésticos, etc.



Las agencias públicas se encuentran a nivel nacional, son administradas por el estado. El solicitante se debe registrar en la oficina de empleo estatal y podrá concursar por cualquier empleo que se le ofrezca. Estas agencias proporcionan la información acerca del mercado laboral.

Las agencias privadas de empleos se diferencian de las anteriores porque solicitan honorarios tanto de la empresa como del solicitante. Estas agencias cuentan con historia de datos personales, publicación de vacantes, sin dar a conocer a la empresa y son las encargadas de la conducción de entrevistas iniciales, la ventaja de estas agencias es que si proporcionan a una persona que no sea idónea, tienen la obligación de proporcionar adecuadamente al personal para la empresa que lo requirió en reposición.



Sin duda es de gran importancia las firmas consultoras de negocios, estas se encargan del reclutamiento de personal a nivel ejecutivo, los honorarios son cubiertos por las empresas, dichas firmas seleccionan detalladamente a los posibles ocupantes a la plaza vacante, algunos ejecutivos que trabajan pero no tienen la posibilidad de crecimiento en su empresa son los trabajadores idóneos para este tipo de firmas. Cabe mencionar que seleccionar a los ejecutivos no es tarea fácil pues deben poseer una gran cantidad de capacidades y habilidades así como de una gran experiencia y por lo regular no son los ejecutivos que solicitan el empleo ya que estos generalmente se encuentran laborando.

SOLICITUDES ESPONTANEAS: Generalmente a las organizaciones o empresas acuden gran cantidad de personas a dejar su solicitud de empleo de manera espontanea, dichos individuos cuentan con habilidades y conocimientos que bien les permiten cubrir la vacante.

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

SINDICATOS OBREROS: Estos son una de las fuentes principales para la obtención de solicitudes a diversos puestos, aunque solo se proporciona personal sindicalizado.

FUENTES SUBDESARROLLADAS DE MANO DE OBRA: Son individuos calificados cuyas potencialidades no están empleándose al máximo, este grupo incluye; mujeres, personas impedidas, ancianos, es común que se excluyen a los anteriores perdiendo a estos individuos como recurso humano, es lamentable que en muchas empresas no se les contrate impidiendo la integración de estos a la sociedad.

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

4.2. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Sin duda al reclutar personal se cuenta con una gran posibilidad de métodos los cuales deben ir encaminados a la recolección de personal calificado que asegure la eficiencia dentro de la empresa. Para que una organización cuente con el personal calificado se requiere de la búsqueda constante de dicho personal a partir de una gran variedad de fuentes de reclutamiento, las fuentes de reclutamiento van ha estar en función del tipo de puesto a cubrirse y la demanda laboral.

Por consiguiente es necesaria la definición de selección de personal, desde varias perspectivas.

Chruden y Sherman (1980) consideran que el proceso de Selección de Personal colabora a determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo cubren los requisitos de la fuerza de trabajo y por lo tanto se les debe ofrecer posiciones en la organización, estos consideran que la selección es la base si se quiere obtener CALIDAD en las organizaciones.

Es evidente que si se seleccionan a los individuos bajo un proceso de acuerdo con los objetivos específicos tienen una mayor probabilidad de aprendizaje y por lo tanto producirán cosas con calidad y se ajustaran mejor a sus condiciones laborales a diferencia de los que son contratados de manera informal.

El interés de Arias (1986), acerca de la selección de personal, es que se debe contar con el hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado. En lo anterior se expresa cómo el autor retoma las diferencias

individuales así como el tipo de organización, sin dejar de lado el factor humano.

Arias define la selección de personal de la siguiente manera, la organización en que se realiza la selección de personal, en la cual se selecciona a la persona adecuada al puesto adecuado a un costo adecuado “ Que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización “ (1986, pág 267).

En el proceso de selección existe la necesidad de adecuar al hombre con su trabajo como una forma de optimizar la EFICIENCIA, en el trabajo, así pues las organizaciones al seleccionar deben tener actividades que descubran, desarrollen y mantengan fuentes potenciales de mano de obra en donde se investigue y pruebe a los postulantes de empleo (mediante el método científico y específicamente pruebas Psicométricas).

A propósito Orozco, considera que la selección es: el elegir la persona adecuada conforme al puesto para lo cual se requiere:

1. Recolección de datos acerca de la persona y del puesto.
2. Medir dichos datos.
3. Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen con sus deberes y obligaciones.



Al considerar la selección de personal como un proceso, se contempla que tiene que realizar una serie de pasos ordenados cronológicamente y secuencialmente en donde no se tiene una secuencia estándar aplicable a todas las empresas, dicho proceso inicia en el momento en que la persona acude a la empresa a solicitar empleo.

Orozco, define el proceso de Reclutamiento y Selección como: “Es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados para el puesto a cubrir” (pág 24).

Para explicar el proceso de Reclutamiento y Selección, básicamente es un sistema el cual mide las habilidades de las personas, conoce sus inquietudes, la califica en relación al trabajo que desempeñaría; Identificando sus aspiraciones y limitaciones y colocándola finalmente en el puesto mas adecuado.

A continuación se describe paso a paso el método de Reclutamiento y Selección, propuesta por ARIAS (1986), no obstante el proceso va ha cambiar en base al autor ya que este será el encargado de secuenciar los pasos, según convenga:

1. - VACANTE

El proceso de Reclutamiento y Selección, se inicia cuando existe una vacante, esto es, cuando un puesto no tiene titular, esta puede ser debido a que se requiere hacer una tarea a realizar o puesto a desempeñar, la cual puede ser de nueva creación o permanente de la persona que la venia desempeñando, se considera que antes de cubrir la plaza se debe contemplar la redistribución del trabajo y solo en caso de no ser posible se solicitara quien la cubra.

2. - REQUISICION DE PERSONAL

La requisición de personal, es un trámite en el cual se notificará a Recursos Humanos, acerca del reemplazo y el puesto de nueva creación, informando los motivos que la están ocasionando, así como la fecha en que debe ser cubierta el tiempo por el cual se va a contratar; Departamento, turno, horario, sueldo, también debe contemplar la breve descripción de las funciones y responsabilidades del puesto, los datos varían según la empresa.

En cuanto se autoriza la vacante se inicia el reclutamiento, de la gente que se va a ocupar.

3. - ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Una vez que se cuenta con la requisición de personal se recurre al análisis de puestos, del cual ya se habló anteriormente. Este se retoma con la finalidad de conocer los requisitos para desempeñar el puesto así como el sueldo o salario a pagarles.

4. - INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Este permite la localización de las personas que prestan actualmente sus servicios en la empresa y reúnen los requisitos que se requieren por la empresa, así como el tiempo que tiene prestando sus servicios, en base a lo anterior se disminuye el tiempo de entrenamiento así permite que las vacantes den la oportunidad de ascender en la organización.

5. -FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando no existe un candidato dentro del inventario de la empresa, se acudiría a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, al no localizarlas se recurrirá a fuentes de reclutamiento a fin de atraer candidatos adecuados las necesidades, como anteriormente se expresó el reclutamiento puede ser interno e externo, será determinante el reclutamiento dependiendo de la anticipación con la que haya sido planeadas las necesidades escogiendo mejor el personal en el mercado laboral.

6. - SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez localizados los candidatos, los cuales fueron previamente reclutados, se deberá atender correctamente en la empresa ya que dependiendo del trato que reciban, se formarán una idea de la organización. Otra de las formas en las cuales se cita a los aspirantes es a través de la concertación de una cita por teléfono o también se concede una entrevista cuando el individuo se presenta de manera espontánea a concertar una entrevista laboral. En esta se debe proporcionar información que requiera y se le podría realizar una evaluación informal, este tipo de entrevistas previas permite al reclutador seleccionar los candidatos que no cubren los requisitos mínimos.

No obstante, el departamento de Recursos Humanos, debe contar con un espacio asignado al Reclutamiento y Selección en donde se les pueda dar atención personalizada a los aspirantes, esta área debe estar aislada de las áreas donde sé este laborando.

Una vez que se cuenta con el espacio para reclutamiento y se establecen los primeros contactos entre aspirantes – empresa, se procede al llenado de la solicitud, la cual abarca esencialmente datos personales; nombre, edad, estado civil, IMSS, RFC, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto, sueldo deseado, disponibilidad para laborar, planes a corto y mediano plazo,

resalta el hecho de que las solicitudes de empleo se deben adecuar al nivel en que se esté aplicando; en donde se propone se cuente con solicitudes a tres niveles: ejecutivos, empleados, obreros, estos dos últimos grupos deben elaborarse de manera más sencilla.

La solicitud arroja información al reclutador acerca del aspirante en aspectos tales como: si reúne los requisitos mínimos para el trabajo, proporciona un inventario biográfico del solicitante, sirve de guía para su selección, orienta la aplicación de pruebas psicológicas, es el primer documento legal en caso de contratarse.

A partir de la solicitud de empleo, se eliminan o seleccionan a los aspirantes según sea el caso, dependiendo de la información que en él contenga en ellos.

6. - ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

Para comprender los alcances de la entrevista es necesario su definición, en donde básicamente pretende conocer en poco tiempo, los aspectos más importantes acerca del candidato y su vinculación con los requerimientos del puesto: p.ej. apariencia física, expresión verbal, habilidades, etc. A través de esta primer entrevista se descartan a los aspirantes con pocas posibilidades; asimismo el reclutador deberá informar acerca del tipo de trabajo, horario, sueldo y las prestaciones, de continuar el interés acerca de ambas partes se continua con el proceso.

Durante esta etapa del proceso se eliminan aquellos candidatos que no cubran el perfil y las especificaciones del puesto.

7. - ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Arias (1986), define la entrevista como una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo es proporcionar o recabar información o modificar actitudes a fin de tomar decisiones.

La entrevista es la comunicación con un objetivo en la cual se relacionan dos individuos estableciéndose la relación entrevistado – entrevistador, este instrumento es la clave de la selección y el reclutamiento, en donde el entrevistador debe poseer conocimientos acerca de sí mismo, que le permiten ser imparcial y ecuánime con los aspirantes, cabe mencionar que muchas de las respuestas del solicitante van a estar influenciadas directa o indirectamente por el entrevistador.

La entrevista al igual que algunos de los pasos del Reclutamiento y Selección de personal, se conforma de una secuencia lógica:

RAPPORT Esta se refiere a establecer contacto con el entrevistado de una forma en que este sienta la simpatía y concordancia hacia él, en esta etapa lo que se pretende es eliminar tensiones, en el rapport se busca un interés genuino por ambas partes y un trato amable, una forma de establecer el rapport es que el entrevistador inicie hablando acerca de las características de la empresa, en esta etapa se pretende romper el hielo.

CIMA En esta etapa se indagan las áreas que se trataran en principio de manera general se investiga acerca de:

- **Historia laboral:** al sondear esta área se investiga acerca del individuo y su relación con el área laboral, en cuanto a estabilidad en las empresas, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, habilidad para relacionarse, en términos generales su desempeño laboral.
- **Historia educativa:** al igual que la anterior, se investiga la estabilidad presentada en el ámbito educativo, conociendo la continuidad en los estudios, intereses vocacionales, la vinculación de su formación académica con el área laboral.
- **Tiempo libre:** aquí se presentan y se indagan aspectos acerca de cómo emplea su tiempo libre, cómo canaliza sus tensiones y el uso de su responsabilidad personal.
- **Proyectos a corto plazo:** básicamente se conocen las expectativas a realizarse y sus metas del aspirante, lo cual sirve a la empresa, para conocer las motivaciones personales y laborales.

CIERRE Es la última etapa de la entrevista en la cual se informa al solicitante, que se está acabando la misma a fin de dar oportunidad al solicitante, para que indague acerca de lo que quiera saber y posteriormente el reclutador informará acerca del siguiente paso, en donde si el candidato no es aceptable, se le agradecerá su presencia y se le dirá de manera sutil que no cubre con el perfil de puesto y de ser aceptable el aspirante de igual forma se le explicara el siguiente paso del proceso selectivo.

La entrevista de selección dependerá del nivel al cual va dirigido, este puede ser ejecutivo, técnico, obrero, etc. Tanto el resultado como las conclusiones de la entrevista deben realizarse de manera inmediata después de haber concluido, a fin de no dejar de lado ninguna información que ponga en desventaja al aspirante, el informe debe ser claro y concreto a fin de que sea

accesible a quien lo quiera, se sugiere la entrevista se retome en otros pasos secuenciales del proceso de Reclutamiento y Selección bien podrían integrarse a la evaluación psicométrica.

Grados y Sánchez, (1993), consideran que existen tres modalidades de entrevista;

Entrevista directa – En donde el entrevistador dirige la misma, en donde pregunta a fin de obtener información acerca de áreas específicas del entrevistado, este tipo de entrevista tiene algunas similitudes con los interrogatorios, este tipo de entrevista es útil en la primera fase del reclutamiento es una herramienta que nos permite seleccionar a las personas que cubren los requisitos, características y repertorios que le permiten ser un candidato viable a la ocupación vacante.

Entrevista indirecta – Las preguntas son abiertas e indefinidas en donde el entrevistador, se orienta únicamente hacia las áreas de interés, las áreas a tratarse las determina el entrevistador, el mismo interviene cuando la entrevista esta cambiando de rumbo, este tipo de entrevista se emplea a nivel ejecutivo, técnico o profesional y por lo tanto se requiere de un entrevistador hábil y capacitado o de lo contrario el aspirante dirigirá y manipulara la entrevista, a través de esta el entrevistador despejara todas sus dudas acerca de la información recabada del aspirante.

El entrevistador debe contemplar, la forma en que el aspirante inicia el discurso y como lo organiza, este tipo de entrevista se emplea en la selección de personal y se estructura y diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudios socio- económicos etc., que ayuden a corroborar datos y evaluarlos.

Entrevista mixta – Es la combinación de la entrevista directa e indirecta, es una de las mas empleadas en el ámbito Organizacional, este tipo de entrevista se emplea en la selección de personal y se estructura o diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudios socio- económicos a fin de validar los datos.

8.- PRUEBAS PSICOLÓGICAS. Se considera que en esta parte del proceso del Reclutamiento y Selección, es precisamente donde interviene el Psicólogo Industrial, el cual se enfoca a la aplicación, evaluación e interpretación tanto de las pruebas Psicológicas y Psicométricas, no obstante otros profesionales como los administradores o contadores han invadido los departamentos de Recursos Humanos en esta actividad, estos últimos tienen

la capacidad de aplicar pruebas Psicológicas; en lo que difieren a los Psicólogos es que no son capaces de integrar todos los datos aportados por los mismos a un nivel Psicológico.

Naturalmente en esta etapa, se hace una evaluación de habilidades y potencialidades en el individuo así como sus capacidades con relación a los requerimientos del puesto y la posibilidad de desarrollo.

Arias (1986), propone que la persona encargada del Reclutamiento y Selección debe tener las siguientes características:

- Conocimiento acerca de las herramientas Psicológicas y lo que estas pretender evaluar.
- Una adecuada preparación profesional.
- Ser objetivos en cuanto a los resultados arrojados por las pruebas o test Psicométricos.

Se acepta que una batería puede ser aplicada a una empresa y pueda ser idónea y esa misma batería de pruebas, si es aplicada en otras empresas se puede no ser funcional, con lo anterior se resalta el hecho que las pruebas, se van a integrar dependiendo de los objetivos empresariales o del perfil del puesto, etc.

Chruden y Sherman (1980) aceptan que en el proceso de Reclutamiento y Selección se investigan las expectativas acerca del solicitante acerca de lo que puede hacer y lo que hará. En la primera expectativa se incluyen sus conocimientos y destrezas así como su aptitud o la capacidad para adquirir nuevos conocimientos y destrezas, en la segunda expectativa de lo que hará, se refiere a la motivación, intereses y características de la personalidad, los anteriores autores dan gran importancia a las diferencias individuales.

A menudo se emplean los tests en áreas administrativas a fin de conocer y obtener información acerca de las habilidades, aptitudes, personalidad, se dice que los TESTS PSICOLÓGICOS proporcionan información acerca de la persona realizando una valoración a escala total del solicitante a empleo.

Al emplear el test de manera adecuada, en la selección de personal, se obtienen beneficios como: la reducción de costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación, ajuste emocional del trabajador, satisfacción en el trabajo entre otros.

Es evidente que se debe definir a los Tests Psicológicos, estos son una medida objetiva y estándar de una muestra de la conducta, la cual se emplea para medir características humanas tales como; habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, todo lo anteriormente expresado de una manera cuantitativa, un test Psicológico permite conocer solo una parte de la conducta humana en el individuo y exclusivamente mide para lo cual ha sido diseñado (Chruden y Sherman, 1980).

A propósito Chruden y Sherman (1980), aseguran que los Tests Psicológicos aparte de la confiabilidad y validez se constituyen de otros requisitos como lo son:

- **COSTO** – esta se refiere a que un tests no va ha ser bueno sino por su calidad.
- **TIEMPO** – en términos funcionales un tests corto pueden ser más efectivo, aunque lo anterior no es determinante.
- **VALIDEZ**- la prueba debe tener relación con el propósito para lo cual está siendo aplicada.
- **FACILIDAD EN SU ADMINISTRACION**- los tests deben ser de fácil aplicación y accesibles al personal que lo requiera.

En la perspectiva de Morgan (1977), clasifica a los tests de la siguiente manera:

- **Tests de habilidad:** Estos se refieren al potencial y no al logro, se refieren a la capacidad de aprender, en esta clasificación se incluyen a los tests de inteligencia o aptitud (escolares o ocupacionales).
- **Tests de personalidad:** Estos evalúan las características de personalidad a fin de conocer, la forma en que regularmente se comporta el individuo.

En la perspectiva del autor, los tests se distinguen básicamente en tests de habilidades y personalidad.

A continuación presentamos una breve revisión de los tests más empleados:

Tests individuales de inteligencia.

Se aplican el individuo de manera personalizada, su aplicación dura en promedio una hora dependiendo de las circunstancias, sus costos y contabilidad, entre estos se encuentran; la escala de inteligencia Stanford – Binet y la escala Wechler de inteligencia para adultos, la primera es para aplicarse a los infantes.

- **Stanford – Binet**, consta de varios sub- tests, los cuales se aplican conforme a la edad, los tests se aplica al infante en varios niveles hasta que es incapaz este de resolverlo, este básicamente evalúa el coeficiente intelectual a través de la habilidad verbal.
- **Weschler**, de inteligencia para adultos, evalúa el grado de inteligencia, a través de la habilidad verbal los sub-tests, se dividen en habilidades específicas; información, comprensión, memoria, razonamiento aritmético, semejanzas, vocabulario.

Tests colectivos de inteligencia.

Este tipo de tests se emplean a fin de evaluar una gran cantidad de individuos de manera colectiva, aunque su desventaja es que no se puedan apreciar las actitudes del individuo a la hora de su evaluación entre estos se encuentran:

- **TCGE** (test de clasificación general del ejército)
- **TCFA** (test de clasificación de las fuerzas armadas) su tiempo de aplicación es de 30 min.

Tests de aptitud escolar.

A partir de estos tests se intenta predecir el desempeño en una escuela, entre estos se ubican, tests ACT, SAT, este tipo de tests es poco adecuado a la Psicología Industrial ya que sus intereses vocacionales se vierten en aspectos académicos.

Tests de aptitudes ocupacionales.

Este tipo de tests mide la capacidad de la persona para salir adelante en lapsos de tiempo prolongado, estos tests no son muy recomendables conforme al autor (estos muestran el desempeño en una ocupación particular) en este tipo de tests se encuentran:

- **Habilidad numérica**- estos se aplican a mecánicos, maquinistas, reparadores, obreros de línea, etc.
- **Tests Psicomotores**- aquí se evalúa la destreza manual, estos tests se refieren a estabilidad, fuerza muscular, rapidez.

- **Tests de Pensamiento lógico**- estos colaboran a la evaluación dentro de la industria, donde se demanda de un pensamiento lógico y la capacidad para resolver problemas.

Tests de personalidad.

Estos evalúan el desempeño típico del individuo, en este tipo de tests, no existe un parámetro previamente establecido, entre estos se ubican:

- **Entrevistas o escalas de puntuación** – la entrevista se utiliza como una herramienta para evaluar la personalidad en el proceso de reclutamiento, el investigador averigua que tan idónea es esa persona al puesto, en las escalas de puntuación se califica en las personas características como: honestidad, confiabilidad, sociabilidad, emotividad, tanto la entrevista como las escalas son de manera sencilla, con la finalidad de ser aplicada y accesible a cualquier persona.
- **Test de intereses.** Este evalúa la personalidad descubriendo lo que agrada o desagrada a una persona, estos generalmente se emplean en la orientación vocacional.
- **Escala de valores.** Este test mide y traza el perfil de los valores e intereses en las personas; Teóricos, económicos, estéticos, políticos, etc. Algunos de estos tests son; Allport – Vernon, Lindzey.
- **Cuestionario de personalidad.** O conocido como inventario de personalidad, se pide al sujeto se limite a contestar si o no, una serie de preguntas entre estos se ubican; Inventario Multifacético de Personalidad de Minnesota MMPI, y el registro Edwards, de preferencias personales, dichos inventarios arrojan rasgos de personalidad como; hipocondriasis, histeria, desviación psicopata, masculinidad-femenidad, paranoia, psicastenia, introversión, etc.
- **Tests proyectivos (TAT, Roscharch,)** solo por mencionar algunos, estos miden características de; Ajuste emocional, perseverancia, confianza en sí mismo, así como una serie de rasgos útiles en la selección.
- **Tests de Habilidades gerenciales** – estos colaboran en gran medida a la labor de la Psicología Industrial a través de estos se miden actitudes y percepciones acerca de la supervisión, estos permiten elegir adecuadamente a los jefes los cuales van a tener a su cargo a los demás

empleados, por lo tanto requieren de una selección más meticulosa y específica.

Tests de conocimiento del puesto.

Estos tests son específicos y la mayoría de los casos son diseñados, por la propia organización cuya finalidad es medir el conocimiento de los individuos acerca de un trabajo determinado, cabe destacar que este tipo de tests tienen poca divulgación, ya que en la mayoría de los casos se desconoce y este es útil ya que evalúan los conocimientos con los que cuenta el aspirante para así capacitarlo en lo que desconoce.

Con fundamento en todo lo anteriormente expuesto, se puede decir que la elección de pruebas Psicológicas, va a depender del análisis de puesto y la experiencia del Psicólogo Industrial así como los objetivos empresariales.

Los tests Psicológicos desempeñan un papel importante y trascendente en la selección y colocación de personal, en todo tipo de organización, si bien en la selección no existe una receta aplicable a todas las empresas, se debe tener en cuenta que la evaluación de un puesto a otro va a requerir de diversas herramientas, los autores anteriormente expuestos coinciden en que el proceso de selección maximizar los probables éxitos y minimizan los fracasos en esta área.

Pruebas de trabajo.

Estas se aplican con la finalidad de conocer, los conocimientos y experiencia que se requieran por parte del solicitante a fin de garantizar el empleo dentro de la empresa; idealmente deben ser aplicados por el que sería su jefe inmediato.

Generalmente si lo que se pretende es evaluar, los conocimientos del individuo, esta evaluación estará a cargo del departamento de Reclutamiento y Selección, el cual deberá poseer una batería de pruebas Psicológicas a fin de lograr dicho fin, asimismo a este procedimiento se le denomina prueba práctica a propósito se señala que este procedimiento puede ser aun antes de la aplicación de las pruebas Psicológicas, esto se orienta conforme a la empresa.

Lo que se pretende básicamente en esta parte del procedimiento es; el análisis tanto de las capacidades y habilidades específicas que se requieren

posteriormente para desarrollar el trabajo, durante la evaluación puede realizarse tanto de manera escrita o de forma práctica dependiendo del puesto que se vaya a evaluar.

Además de la evaluación Psicométrica las pruebas de trabajo, vendrán a proporcionar más datos acerca del candidato para prever su posible desarrollo organizacional.

9.- EXAMEN MEDICO DE ADMISIÓN. En opinión de Arias (1986), a través de un examen médico se determina cómo influye este en aspectos como: calidad y cantidad de producción, ausentismo, puntualidad, etc.

En esta perspectiva, se considera que las empresas tienen la obligación de practicarles un examen médico a sus candidatos a empleo a fin de contratar a las personas capacitadas al trabajo, evitar trabajadores infecto-contagiosos que repercutirán en la producción de dicha empresa, vincular la capacidad física al tipo de trabajo. Se debe descalificar a todo individuo incapacitado físicamente y esto le imposibilite el trabajar, todo lo anterior a fin de *garantizar la calidad*.

10.- ESTUDIO SOCIO – ECONOMICO. En esta etapa básicamente debe cubrir con los siguientes aspectos:

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

Preferentemente se debe realizar por un investigador o trabajador social, lo cual no sucede así, ya que en ocasiones el Psicólogo encargado de la selección es el responsable de lo anterior.

11.- DECISIÓN FINAL. Una vez que el solicitante obtiene los datos acerca de cada una de las fases del Reclutamiento y Selección, se va a valorar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, una vez que se toma la decisión de contratar un aspirante se debe dialogar con el jefe inmediato del área a fin de lograr algún acuerdo.

Por consiguiente se recomienda aplicar una prueba de situación, en la cual se reúnen a los posibles candidatos a la plaza y se evalúan sus relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, manejo de emotividad, etc. Los cuales van a ser evaluados por su posible jefe inmediato, en caso de que el aspirante no cubra con las expectativas se descarta y de lo contrario se procede a su contratación, asimismo los aspirantes que también fueron capaces se les toma en cuenta para posteriormente ubicarlos en otras plazas similares.

12.- INDUCCION. En este paso cuando se decide la contratación, se le informa al aspirante continuar con el proceso en el cual se le informa acerca de su contrato laboral en el cual deberá cubrir una serie de derechos y obligaciones, de igual manera se le informa de las políticas empresariales.

13.- CONTROL DE PROCESO DE SELECCIÓN. Comúnmente se acepta la contratación como último paso del Reclutamiento y Selección, lo cual no es cierto por que dicho proceso debe tener continuidad, esto es seguir evaluando al empleado constantemente en la empresa a través de entrevistas de ajuste, las cuales deben aplicarse después de cierto lapso de tiempo de la contratación, a fin de actualizar el expediente de dicho trabajador, también se emplean aquí medidas de eficiencia y calificación de mérito.

Sobre la base de lo anterior expuesto podemos afirmar que la labor del Psicólogo Industrial, no únicamente se limita a la aplicación de pruebas psicológicas, si no que interviene en áreas administrativas, con lo cual se hablaría de que la psicología alcanza un nivel multidisciplinario.

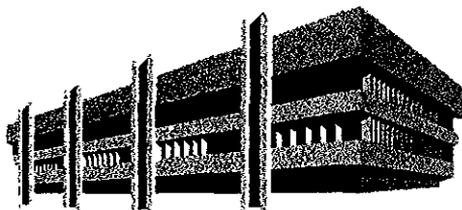
CAPITULO 5

ISO 9000 Y SU VINCULACION CON LA PSICOLOGIA.

En este capítulo se definirán conceptos claves que nos facilitarán el entendimiento de la norma ISO 9000, estos son: Calidad, Productividad, Eficiencia. Asimismo serán citados los procedimientos con los cuales se *instauran los anteriores conceptos*.

Internacionalmente se reconoce a la norma de calidad ISO 9000 como algo novedoso, que actualmente se requiere en las empresas a fin de lograr la competitividad en el mercado; no obstante se considera este proceso de calidad como una propuesta globalizadora independiente sin dar mérito a su origen, la calidad continua. Cabe resaltar que la calidad ha existido desde siempre pero recientemente se ha dado la debida importancia al tema.

Con base en lo anterior, podemos afirmar que la evolución histórica repercute en varios ámbitos. Uno de ellos es el industrial, que a su vez ha influido directamente en las empresas en la búsqueda constante de la calidad.



A continuación expondremos algunos de los principales momentos históricos en los que se define la CALIDAD y a qué práctica se refiere esta:

1. En el periodo preindustrial el artesano producía y administraba el producto siendo este el único sistema de calidad.
2. A principios del siglo XX, con el Taylorismo se diferencian los que realizan el producto y quienes lo supervisan; por lo tanto el concepto de calidad se hace presente a través de la inspección (consiste en detectar las no conformidades en los productos fabricados, repararlos o eliminarlos).
3. Conforme al periodo anterior la propuesta se vierte en que en lugar de producir algo defectuoso para después modificarlo es mejor practicar la producción sin defectos, iniciándose así el control de los procesos de fabricación; con lo cual se crea la AFCIQ (**Asociación Francesa para el Control Industrial de Calidad**). Durante este periodo se enfocan a desarrollar técnicas estadísticas a fin de controlar las variaciones en la producción.

4. El control de calidad surge en Japón bajo la premisa de “la mejora continua”, en donde se analiza el origen de las anomalías a fin de buscar un método para suprimir las mismas en la producción y evitar su posterior aparición, asimismo en 1950 a 1970 surge el concepto de **Aseguramiento de la calidad**.
5. Al mismo tiempo surge el concepto de gestión de la calidad el cual se refiere a la oferta y al mismo sistema de calidad que inicialmente se aplicó a la producción ampliándose a la generación de la oferta y desarrollando el concepto de control de la calidad (**Total Quality Control**).
6. Actualmente la administración de la calidad es lo que orienta el manejo de toda empresa.

A continuación, y dada la importancia que dicho concepto tiene en la empresa, explicaremos el concepto de productividad. Este normalmente ha llegado a ser confundido con el término producción; pero a diferencia de este último, no implica necesariamente la elaboración de un bien de tipo objeto, además tiene otros elementos que lo hacen característico y diferente de este.

5.1. Conceptualización de productividad.

En cualquier libro de Psicología Industrial y Organizacional, siempre está presente el concepto de PRODUCTIVIDAD, para lo cual es necesario su conocimiento. Se considera que la productividad es el elemento esencial en el progreso de cualquier sociedad y básicamente se refiere a la relación insumo-producto, por lo tanto la productividad ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas vinculadas al sistema Organizacional.

Perel, Blanco y Shapira (1991) consideran que para lograr la productividad se debe retomar esta perspectiva; el trabajo como un recurso y no como un ítem del costo: la tecnología para el hombre, la calidad como objetivo continuo, las actitudes como la clave de una realidad productiva; la información como instrumento de la capacitación y el adiestramiento.

Pero existen otras definiciones respecto de la productividad. Otra teoría acerca de esta es la humanista, en la cual el objetivo de la empresa es de carácter comercial y lucrativo y a su vez se busca obtener para quienes la integran una calidad de vida organizacional satisfactoria y gratificante. Conforme a lo anterior en la medida en que se cubren las necesidades empresariales se

cubrirán las necesidades individuales hombre-trabajo; por lo tanto se obtiene la productividad.

Dichos autores consideran que para establecer la productividad se debe de alcanzar y maximizar la creación de la riqueza a través de todos los recursos: hombres, tiempo, ideas, información, e insumos, materiales, etc.

Hemos de señalar, por otra parte, que ese concepto contiene aspectos Psicológicos, ya que los individuos tienen pensamientos, creencias, expectativas, actitudes y valores. Por lo tanto el Psicólogo Organizacional debe trabajar con dichas estructuras en los individuos a fin de optimizar y garantizar la productividad dándole un carácter científico.

Perel, Blanco y Shapira (1991), con objeto de mejorar la productividad en las empresas sugieren el siguiente método retomando aspectos como:

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

Básicamente la productividad es la interrelación de dos nociones básicas el producto obtenido y los factores empleados, traducidos en costos.

Para lograr la productividad se requiere de aspectos como:

- El conocimiento de las funciones de producción, es decir la relación entre monto producido y las variables de insumo.
- Planeación de la productividad considerando el factor humano
- Planificación del desarrollo
- Interrelación hombre – tecnología como un sistema empresarial.

Como se ha expresado anteriormente todo objeto de estudio debe estar contextualizado. Al estudiar la productividad, esta no es la excepción y se debe analizar conforme al momento histórico.

Durante la Revolución Industrial, los Fisiócratas entre ellos Smith se concentraron en los procesos industriales a través de la especialización, adiestramiento, tecnología como claves para lograr la productividad a través de

la administración científica. En esta la base de la producción es la reducción de las responsabilidades y decisiones, la aceleración de la producción y remuneración de la productividad. Durante este periodo se sustentó la producción sobre la base de algunos principios como: uniformidad, centralización y control.

En la década de los 50 las actividades industriales y las organizacionales se enfocan a la selección de personal y la motivación, resaltando la importancia de la Psicología así como sus aportaciones al área Industrial.



Posteriormente los japoneses definen e introducen la noción de “Los círculos de calidad” en donde reúnen al personal de la Organización para internalizar aspectos como: la calidad, costos, productos y procesos como parte integral de la organización; lo cual es la clave para la productividad en base a las personas y la tecnología es el medio para obtener más y mejor producción, propiciando condiciones favorables para el desempeño humano y desarrollando calidades de vida a través de calidades de bienes.

Consideramos que al exponer algunos conceptos de productividad de igual forma se debe proponer un programa que fomente a la productividad en las empresas, el cual debe contar:

1. **Reducción de costos garantizando el nivel y calidad de la producción:** para lograr la calidad se deben minimizar las reparaciones, devoluciones, inspecciones.
2. **Creación de un clima propicio:** en donde se debe seleccionar y perfeccionar al personal competente para orientar hacia productividad a través de la **capacitación** y entrenamiento en sus funciones adecuando el nivel de calidad a su trabajo también dando la posibilidad al personal a ser creativo dentro de su ámbito laboral en la aportación de sus ideas y en la forma de solucionar problemas.
3. **Medición de la producción:** este es un método que permite orientar el trabajo en las empresas, para lo cual se requiere de auditores o inspectores cuya función es certificar y controlar la productividad.

4. **La calidad como una forma de pensar:** la calidad vista como sinónimo de excelencia en la cual el ser humano se adapta a su mundo a través del trabajo y consecuencia surge la productividad (Perel, Blanco y Shapira, 1991).

Básicamente los anteriores autores coinciden en que la productividad no es otra cosa que "La transformación de un recurso en un objeto apreciado traduce un encuentro entre la entidad (individual y social) y la exterioriza de su propia auto-estima" (pág 95). Conforme a lo anterior sería la relación de lo que se produce con quien lo produce y cómo se involucra el individuo y se compenetra en su trabajo en la empresa, donde los individuos exteriorizan su modo de interacción y diferencias individuales existiendo una retroalimentación individuo-industria.

Una teoría Psicológica que estudia el tema de la productividad es el Conductismo, que con las teorías de aprendizaje a través de los estímulos-respuesta, sugiere que para lograr la productividad se requiere de un adecuado manejo de las contingencias (incentivos aplicados a la empresa). Asimismo el Psicólogo Organizacional debe estar capacitado para aplicar los distintos programas de reforzamiento y castigo en la industria, ya que los estímulos deben ser estudiados constantemente a fin de garantizar y optimizar las respuestas que favorezcan a la productividad.

Es un hecho que las empresas están en búsqueda constante de la productividad como un medio para combatir los costos crecientes de mano de obra, para lo cual se requiere de prácticas de personal o con sus métodos o técnicas de producción mejorados.

En base a lo anterior las empresas emplean registros de productividad como una herramienta que permita garantizar la producción. Esta técnica consta de cuatro aspectos básicamente:

1. No existe una medición exacta e infalible de la producción.
2. Los incrementos a la producción se reconocen luego de un plazo considerable.
3. No toda la industria participa en los beneficios de la productividad en un corto periodo.
4. El índice es material de negociación y por lo tanto no sirve para zanjar disputas con el sindicato (Flippo, 1978).

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

5.2. Conceptualización de eficiencia.

Acorde a los autores anteriores con fundamentos en la productividad, se constituye la definición de eficiencia: esta se caracteriza por el aprovechamiento de los recursos y el progreso permanente de cualquier empresa.

A continuación expondremos programas básicos a fin de lograr la eficiencia:

1. **Organización de los recursos:** Entiéndase recursos, hombres, bienes, tecnología, agrupados en un ambiente laboral en el cual se requiere que el individuo profundice sobre sí mismo y de esta manera aportar al grupo que pertenece a través de sus logros personales.
2. **Crear un futuro:** A través de un pensamiento de mejora constante que a su vez repercute en las acciones del individuo generando cambios para lo cual se requiere de planes y presupuestos.
3. **Combatir la incertidumbre:** En base a la información diseñar, crear, desarrollar, innovar y adaptar el ámbito empresarial orientado en los objetivos empresariales tomando como punto de partida la información existente.
4. **Instrumentación y control:** Examinar, medir, corregir y alcanzar los objetivos.

Desde que inició la Revolución Industrial y con ello el desarrollo empresarial un pensamiento constante hasta la actualidad “Es la inconformidad con el estado de las cosas”, con esto se busca mejorar, desarrollar y progresar constantemente la productividad a fin de garantizar la permanencia en el mercado económico el cual cada vez exige productos y servicios más económicos y de mejor calidad.

En tanto Peter Drucker, considera que para lograr la eficiencia están en juego cinco variables:

1. **Educación:** es la información con la que cuenta el individuo aún antes de ingresar a la empresa.
2. **Información:** son los conocimientos mínimos e indispensables con los cuales cuenta una persona que le facilitarán la solución de problemas en el

- ámbito empresarial que a su vez le permiten la integración y fomento a la creatividad.
3. **Ocupación saludable:** es una correspondencia entre el trabajo y el tiempo dedicado al.
 4. **Adiestramiento y Capacitación:** el adiestramiento contempla los conocimientos específicos en las actividades que hacen a la función. En tanto la capacitación permite la enseñanza de una cultura Organizacional.
 5. **Equilibrio en las remuneraciones:** la congruencia entre los intereses individuales, sociales y organizacionales para lo cual se requiere de un método que establezca dichos intereses (op. Cit).

5.3. Conceptualización de calidad conforme a ISO9000.

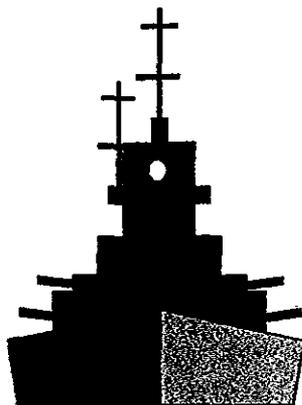
Anteriormente los Estados Unidos estaban mas adelantados que los japoneses en el entendimiento y aplicación del concepto de **Control de Calidad**. Actualmente esto no es así ya que los productos exportados de Estados Unidos a Japón se someten a modificaciones ya que estos no cumplen las exigencias de los japoneses. Entonces podemos decir que los japoneses tienen mayor número de exigencias respecto a los productos de exportación. El origen de estas exigencias en el mercado japonés es irónicamente el apego a ideas americanas tiempo atrás no puestas en práctica.

En 1950, en Japón el estadounidense Edward Deming, da un discurso innovador con lo cual propiciaría "**La Revolución de la Calidad**", en este país expondría posteriormente J.M Juran una serie de cursos a los Japoneses en 1954 acerca de: "**La administración del control de calidad**". En base a lo anterior surgirían los círculos de calidad (CCC) los cuales tienen gran auge en otros países como E.U. (Terri yFranklin, 1990).

Los círculos de control de calidad son un enfoque orientado hacia la calidad a través de la reducción de costos en la producción de un artículo o servicio organizando a grupos pequeños de trabajadores, por lo tanto los avances industriales en Japón no se limitan a aspectos meramente administrativos sino que también consideran aspectos de carácter Psicológico. (Op. Cit).

Sobre la base de lo anterior surge la norma de calidad ISO 9000, que no es un hecho aislado de la calidad continua, puesto que otras normas precursoras a

ella, fueron el fundamento de dicha propuesta de calidad que se emplea actualmente en todo el mundo.



Lamprecht (1996), afirma que la norma de calidad ISO 9000, tiene gran influencia de las normas militares del aseguramiento de la calidad que se desarrollan en los E. U. En el año 1948 el departamento de la defensa de los E.U exigía y lo sigue haciendo que sus proveedores o sub-contratistas deben contar con un sistema de aseguramiento de la calidad en base a una o varias normas militares publicadas por el Instituto Nacional Estadounidense de Normas (ANSI), básicamente el aseguramiento de calidad estará centralizado en productos farmacéuticos o nucleares.

Dada la trascendencia internacional de esta norma, es un hecho que los E.U a partir de los 90 exigió de manera enérgica a las empresas la implementación de ISO 9000, anticipando que hacer lo contrario tendría un estancamiento comercial o en caso de adoptar la norma tendría la posibilidad de competir con los europeos.

Se adoptó como un requisito en 1993 la implementación de la norma en las empresas con lo cual se debería estar mejor capacitado con una serie de cursos; Iso 9000 dirigidos a la industria de la defensa, a la industria espacial, para las buenas practicas de manufactura, la administración de la calidad total, etc. Como se puede apreciar el desarrollo y la evaluación del ISO 9000 abarca un sin fin de áreas administrativas.

Cabe destacar que constantemente surgen nuevas normas como QS 9000 y TE 9000 (aplicadas a herramientas y equipos). Estas normas son empleadas en la industria automotriz. Asimismo, también se publicó ISO 14000 para la administración ambiental (Lamprecht, 1996).

El autor anterior contempla algunas de las razones por las que las empresas solicitan el registro ISO 9000. Estas son:

1. Ventaja comercial.
2. Un requerimiento verdadero y potencial por parte de la comunidad europea.

3. Confianza de un cliente cuando solicite a la empresa el obtener la certificación.

Generalmente cuando se habla de ISO 9000, frecuentemente cometemos el error de pensar que es una norma de calidad que surge de la nada y esto es básicamente por el desconocimiento de sus orígenes.

Existe un gran numero de Organizaciones dedicadas al control de calidad entre las que se encuentran:

- **Organización Internacional para la Normalización** surge en la **Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización 1926-1939.**
- **Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización (UNSCC) 1943-1946.**
- **Organización Internacional para la Normalización** en 1943 se realiza en Londres ISO (Internacional Standars Organization).
- en Zurich ISO celebra su primera reunión “**The International Standards Movement**”.

A partir de 1987 surge de manera oficial la norma de calidad ISO 9000 – 9004, cuando la organización internacional para la normalización en Ginebra publica los siguientes documentos;

ISO 9000-1 (ANSI/ASQC Q9001 – 1 – 1994)

Normas de aseguramiento y admistracion de la calidad; es una serie de lineamientos para selección y su uso.

ISO 9000 (ANSI/ASQC Q9001 - 1994)

Sistemas de calidad-modelo para aseguramiento de la calidad, diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

ISO 9003 (ANSI/ASQC Q9003 – 1994)

Sistemas de calidad; modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspeccion y pruebas finales.

ISO 9004 (ANSI/ASQC Q9004 – 1994)

Elementos de administración y sistemas de calidad; lineamientos.

Cabe destacar que las anteriores normas de calidad pueden modificarse, adaptarse o adecuarse en base a los requerimientos del sistema de calidad conforme a las necesidades empresariales.

Lamprecht (1996) hace una recopilación acerca de algunas definiciones acerca de la norma de calidad, enunciando a grosso modo lo siguiente:

- Es un conjunto de requerimientos para los sistemas de aseguramiento de la calidad que se diseñe como modelo básico de cualquier industria que proporciona un bien o servicio que la pueda emplear.
- Los sistemas de calidad requieren una estructura Organizacional integrada por diversos componentes interconectadas y correlacionadas.
- Las normas reconocen los acuerdos contractuales entre clientes y proveedores.

En párrafos anteriores realizamos una exposición de los antecedentes históricos de la norma ISO 9000 y cómo actualmente la norma de calidad se ha desarrollado con otra serie de derivaciones como lo son: 9001, 9002, 9003, etc.

Por consiguiente es necesario definir la **Calidad** para poder entender la norma ISO 9000.

Loudoyer (1996), considera que la calidad es un proceso que inicia con el conocimiento de las necesidades de los clientes a través de un producto o servicio para la satisfacción de necesidades y se prolonga hasta la asistencia y el servicio después de la venta.

Basándonos en la anterior definición la calidad es: la satisfacción del cliente este es el objetivo principal de toda empresa para lo cual se debe ofrecer el mejor servicio al menor precio por lo tanto la calidad va a estar en función del trato al cliente.

Desde nuestro particular punto de vista la **Calidad**, está presente en todos los ámbitos del ser humano pero principalmente en las empresas la calidad sería sinónimo de competitividad, la cual se requiere en nuestro país debido al **Tratado de Libre Comercio**.

El concepto de calidad ha evolucionado conforme la evolución del mundo industrial. En un principio las empresas se preocupaban por necesidades cuantitativas esto es producir lo suficiente aunque careciera de calidad. Posteriormente surgiría la época de los técnicos, que está caracterizada por diseñar productos en función de los clientes (1960-1970). Después vendría la época de los administradores los cuales dan más importancia a los productos como una estadística esto sucedió en la época de los 70. En los anteriores periodos el cliente era lo que menos importaba ya que los productos se vendían sin importar la calidad; pero a últimas fechas no importan los términos cuantitativos sino cualitativos, en donde el cliente tiene la opción a varios productos y puede elegir el de mejor calidad Loudoyer (1996).

Actualmente las empresas buscan producir cosas cuya calidad se venda por lo cual deben carecer de defectos e inconformidades por lo que la tecnología colabora a producir nuevos modelos de mejor calidad a un precio menor. Por lo tanto la necesidad de un servicio surge y evoluciona constantemente estimulada por la complejidad de los productos. Así surge el concepto de **Calidad Total**.

Loudoyer (1996), define la calidad como: una palabra clave entre el cliente – proveedor, en tanto la definición de calidad para la norma internacional ISO 8402 de 15/06/86 es:

“Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresas o implícitas” (pág 49).

Comúnmente la calidad se define como: propiedad que determina la naturaleza de un objeto; forma de ser bueno o malo, superioridad, excelencia, cabe destacar que todas estas definiciones se deben adoptar a un ámbito empresarial.

La calidad está relacionada a dos aspectos: durabilidad del producto adquirido así como el que exista una adecuación del producto o lo que es igual que sea funcional conforme a lo estipulado por la producción.

Una de las definiciones más aceptados por las industrias acerca de la calidad es la que ofrece la norma ISO 8408 que fue aprobada por los cualificadores: es que relaciona un producto con su uso y por consecuencia con la satisfacción del cliente que lo utiliza.

La calidad de un producto/servicio, se constituye por el conjunto de sus características y aspectos apreciables al cliente que satisfacen sus exigencias a cierto precio. Por ello, como se mencionó anteriormente la calidad se constituye por:

1. Calidad diseño o calidad debido a la definición;

El cliente elige el producto dentro del total de productos porque responde a sus exigencias particulares de utilización o sin defectos para su uso y sin fallas.

2. Calidad fabricación o calidad debida a la realización;

El producto cubre todas las expectativas del cliente y su funcionamiento debe estar acorde con las promesas en la venta. Cuando se habla de calidad fabricación es que el producto debe ser sin decepción o de lo contrario se dará una garantía.

3. Calidad definición y calidad realización;

Las anteriores se relacionan con el producto es cuando el cliente tiene necesidades que van más allá del producto: el cliente demanda calidad por parte de la empresa y en caso de tener algún problema sea la empresa quien lo solucione y no él. Loudoyer (1996).

Sobre la base de los tres anteriores componentes de la calidad el cliente y la empresa lo debe considerar a fin de lograr la calidad de la oferta para la satisfacción total del cliente.

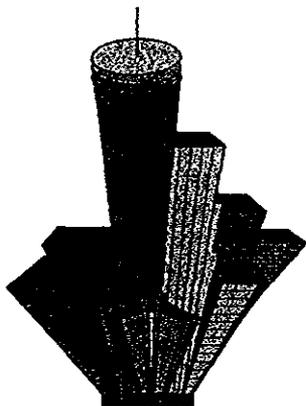
A continuación explicaremos otra definición de calidad: La calidad de una actividad o de un proceso es producir un "objeto" conforme a las especificaciones o una necesidad

Con un costo objetivo especificado. En un tiempo definido.

El propósito de presentar distintas definiciones acerca de la calidad es facilitar el entendimiento del termino del término de calidad total: este es la

generalización del concepto de calidad y de cliente en todas las actividades internas de la empresa donde surge el concepto de calidad total en las empresas.

Una vez expuestos los conceptos de: eficiencia, productividad, calidad, propiciarán el entendimiento de la norma ISO 9000 esta es: “Un conjunto de acciones preestablecidas necesarias para dar confianza apropiada que un producto o servicio satisficará las exigencias dadas relativas a calidad” (pág 78 Loudoyer, 1996).



Cuando hablamos de la norma de calidad ISO 9000, se está hablando de calidad, que se produce en un ámbito específico (empresa) en la cual debe existir la relación proveedor/cliente, en donde se satisfacen las necesidades de este último.

Con el surgimiento de la norma de calidad ISO 9000, se esperaba que se adoptara la misma de manera voluntaria por los empresarios; no obstante esta adquirió un carácter de obligatoriedad con fines de mercadeo o competitividad empresarial.

Cabe destacar que una de las ventajas de ser una empresa ISO 9000, es la aceptación y certificación ente posibles clientes garantizando la calidad del producto; además se cubren ciertos requerimientos industriales como lo son: mercadotecnia, aspectos legales, dirección gerencial, productividad y la relación cliente-proveedor (Rothery, 1993).

Actualmente la Gran Bretaña está muy avanzada respecto a la norma ISO 9000, en tanto los demás países de la comunidad europea se desarrollan a otros niveles, por tanto esta norma sé esta volviendo obligatoria en corporaciones internacionales en industria de: electrónica, computación, aeroespacial, transporte, ingeniería, farmacéutica y salud entre otras. Actualmente para el comercio internacional una de las exigencias es que las empresas se adapten a la norma ISO 9000 si pretenden pertenecer a la comunidad europea.

Se acepta por otro lado que la norma de calidad ISO 9000, no es de carácter obligatorio y mucho menos legal pero puede adquirir un carácter de obligatoriedad si el cliente lo solicita. O bien, en su defecto, la preferencia del cliente por una marca certificada puede señalar como indispensable incorporarse a ISO 9000.

Otra notable ventaja al emplear ISO 9000 es que está orientado en niveles gerenciales a fin de asegurar la calidad de la producción y las entregas así como la reducción de desperdicios, tiempos muertos y deficiencias laborales incrementando la productividad.

En párrafos anteriores se mencionan las ventajas al emplear la norma ISO 9000 a continuación hablaremos de los antecedentes de dicha norma.

5.4. Antecedentes de la norma de calidad ISO 9000.

Inicialmente el CEN (Comité Europeo de Normas) y el CENELEC (el Comité Europeo de Normas Electrónicas), ambos comités formalizaron normas genéricas dentro de la electrónica entre ellos, los miembros del CEN son organismos nacionales de normas de cada país CE y de la AELC (Asociación Europea del Libre Comercio) como los son BSI (británico), DIN (alemán) la AFNOR (francesa) y la NSAI (irlandesa) de la misma manera CENELEC son comités electrónicos de cada país al igual que la CEN.

Los comités de la CEN y CENELEC, forman el instituto europeo de normas conjuntas para asuntos de interés común y en particular proveen a la comisión DG de un solo organismo europeo separado de su gobierno emite normas técnicas europeas llamadas EN (normas europeas) que publican como normas nacionales armonizadas de cada país también AELC unifican sus normas por lo tanto CEN/CENELEC poseen las mismas normas.

En 1987 la comisión de la CE solicita a la CEN/CENELEC adoptar las normas internacionales ISO 9000 como las normas europea conocida como EN 29000, esta decisión repercutió en la industria teniendo un impacto internacional creando un mercado europeo interno.

La norma ISO 9000, se originó en la organización internacional de normalización con base en Ginebra de la cual son miembros organizaciones

nacionales de normas de la comunidad europea y la AELC es la organización autora y editora de las normas ISO 9000.

En 1977 países de la CE publicaron en el Reino Unido su BS 5750. En esa fecha la ISO integró el comité técnico el TCQ 176 con la finalidad de crear una norma única para operación y administración del aseguramiento de la calidad.

Sin duda otro organismo importante es la NSAI representa a Irlanda el cual integró ISO/TC176 en 1981 con el fin de introducir en este país esta norma para sistemas de calidad basado en el trabajo de la ISO en lugar de adoptar su norma adopta otra lo cual le permitió consultar la ISO directamente a diferencia del Reino Unido que fue el primero en el trabajo con normas como la suya BS 5750.

En tanto el proceso de ISO se perfeccionaba y se sometía a consultorías a nivel mundial en 1978 se publica la ISO 9000, permitiendo a otros países adecuar sus normas nacionales a ISO 9000. El acta de unificación europea en 1992 declara el principio del mercado único la CE acepta dicha fecha formal para ISO; entonces a partir del ISO 9000 permite la competitividad internacional así como la certificación de dicho documento que fue aprobado por la CE.

En 1987, ISO publica las cinco primeras normas internacionales sobre aseguramiento de la calidad conocida como ISO 9000.

Las normas ISO 9000, se conforman de cinco principios básicos:

1. Políticas de calidad.
2. Gestión de calidad.
3. Sistemas de calidad.
4. Control de calidad.
5. Aseguramiento de la calidad.

Lamprecht (1996) y Loudoyer (1996) expresan un enlistado que conforma la norma de calidad ISO 9000;

1. Responsabilidad de dirección.
2. Sistemas de calidad.
3. Revisión de contrato.
4. Control de diseño.
5. Control de documentos y datos.
6. Compras.
7. Control de insumos entregados por el cliente.
8. Identificación y seguimiento del producto.
9. Control de procesos.
10. Inspección y pruebas.
11. Equipo de inspección, medición y pruebas.
12. Condición de inspección y pruebas.
13. Control de productos fuera de cumplimiento.
14. Acciones correctivas y preventivas.
15. Manejo, almacenaje, empaque, entrega.
16. Control de registros de calidad.
17. Auditorías internas.
18. Capacitación.
19. Servicio.
20. Técnicas estadísticas.

Inicialmente se creó la norma ISO 9000, la cual serviría de fundamento a otras normas como lo son: 9001, 9002, 9003, 9004. A continuación se expondrán estas para diferenciar una de otra y emplear la que más se requiera conforme a las necesidades empresariales.

- Lamprecht (1996), identifica la norma ISO 9001, la cual emplea cuando el proveedor debe asegurar la conformidad con los requerimientos establecidos durante su diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio. Consta de 20 párrafos (anteriormente expuestos).
- ISO 9002, se utiliza cuando el proveedor debe asegurar la conformidad con los requerimientos establecidos durante su producción, instalación o servicio. Esta se constituye por 19 párrafos.

- ISO 9003, se emplea cuando el proveedor debe asegurar la conformidad con los requerimientos establecidos durante la prueba de inspección final, y está conformada por 16 párrafos.

El anterior autor sugiere que al aplicar las normas se tenga flexibilidad, por lo tanto el diseño e implementación de un sistema de calidad se va a adaptar dependiendo de las necesidades organizacionales; además las normas de calidad no deben ser como una receta de cocina sino servir como una herramienta o un modelo para asegurar la calidad.

El objetivo principal de estas normas es el garantizar al cliente que el producto/servicio cumpla con las especificaciones. Dicho autor da gran importancia a la aplicación de las normas de calidad en donde se deben adaptar a las características particulares de la empresa y no de manera contraria.

Rothery (1993), a diferencia Lamprecht, distingue las normas ISO 9000, sobre la base de las diferencias que existen entre estas:

ISO 8402 CALIDAD Y VOCABULARIO:

Esta norma internacional define conceptos como la CALIDAD: “La totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas” (pág 47). Asimismo destaca que la calidad no es un termino comparativo esta norma describe otros términos como: Calidad, política, dirección, aseguramiento, control, sistema, plan, auditoría, rastreabilidad. Básicamente esta norma define términos que son empleados en otras normas ISO 9000.

ISO 9000 GESTIÓN DE CALIDAD Y NORMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD (guías para la selección y uso).

A partir de este modelo sirve a los sistemas gerenciales internas de calidad, también permite seleccionar un sistema de ISO 9000. Es evidente que esta norma tiene gran similitud con las normas ambientales, principalmente esta norma ha sido utilizada para cubrir los requerimientos de calidad a nivel gerencial la misma es general ya que puede ser aplicada aun un gran número de áreas. Dicha norma contempla las organizaciones en términos de: redes de proceso, el papel del sistema de calidad, documentación, capacitación.

ISO 9001 SISTEMAS DE CALIDAD – MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL DISEÑO/DESARROLLO, PRODUCCIÓN, INSTALACIÓN, SERVICIO.

Esta es considerada la norma superior ya que proporciona seguridad al cliente de sus productos están constituidos en base a los requerimientos especificados en todas las etapas (diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio).

Lo que distingue a la norma ISO 9001 de las demás normas es que esta se constituye de términos como: productos, servicios, hardware, materiales procesados, software o una combinación de todos. También contempla el concepto revisión de contrato (incluye la definición y documentación del contrato) así como la solución de las diferencias procedentes de las ofertas y la evaluación de la habilidad del proveedor.

Otro elemento es el control de diseño que incluye planeación, asignación de actividades, organización de interfaces, entradas y salidas del diseño verificación de este sí como los cambios en el diseño, aprobación y emisión de documentos y control de los cambios y modificaciones de los documentos.

ISO 9002 SISTEMAS DE CALIDAD /MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD APLICADO A LA PRODUCCIÓN E INSTALACIÓN.

Generalmente esta norma se aplica por los fabricantes en base a un diseño o especificaciones establecidas las cuales constituyen los requerimientos especificados del producto. Este sistema de calidad demuestra que el proveedor puede continuar fabricando el producto de acuerdo con lo estipulado.

También se sugiere que para el mismo se debe realizar un contrato y debería controlarse los documentos a excepción del diseño y sus cambios esta norma se puede aplicar a los servicios de software y material procesado.

ISO 9004 GESTIÓN DE CALIDAD Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD.

Dicha norma enlista la aplicación de la norma y también estudia la acción entre mercadeo y la entrega o instalación con el surgimiento de pasos de diseño y

producción, agregando el factor ambiental a los desechos y el reciclamiento como elemento de la norma ambiental.

Loudoyer (1996), menciona que para seleccionar alguna de las normas ISO 9000, dependerá de las actividades de la empresa considera que la norma con la cual se puede dar confianza al cliente es ISO 9003, cuando la calidad no se puede verificar con controles o pruebas al producto terminado se recurre al modelo ISO 9002 y se emplea el modelo ISO 9001. Si la actividad está en una fase de diseño y desarrollo y posteriormente se examina el producto.

Idealmente para elegir alguna de las normas ISO 9000, se debe estudiar la empresa para así aplicar alguna norma con éxito y es aquí donde el Psicólogo Organizacional en base a los conocimientos que tenga de la empresa como de la norma ISO 9000, orientara su trabajo para la obtención de la calidad.

5.5. Certificación de la norma ISO 9000.

Una vez expuestos los antecedentes de las diversas normas ISO 9000, se procederá al registro de la norma por parte de la empresa.

Existen organismos dedicados a la certificación de la norma ISO 9000, que se les conoce como cuerpos certificadores. Son organizaciones dedicadas a emitir certificados ISO 9000 para las empresas solicitantes, las cuales envían a la empresa auditores certificados (Lamprecht, 1996).

La certificación conforme a las normas ISO 900, se basa en una serie de disposiciones que debe acatar la empresa con respecto a la organización, formalización y acciones pre-establecidas para que el cliente tenga la seguridad de adquirir un objeto de la oferta que cumpla con las expectativas del contrato. Si la empresa cubre las exigencias de la norma es entonces cuando solicita una constancia de un organismo especializado y reconocido donde envía a un auditor a realizar una investigación. Si este verifica que las disposiciones existen y son aplicadas conforme a la referencia se otorga la certificación a la empresa conforme a la norma ISO 9000.

Loudoyer (1996), "Considera que la certificación es un comprobante entregado por un organismo con autoridad de que las exigencias de la norma se están aplicando. Esta confianza al cliente da sobre la capacidad de la empresa para proveerlos conforme a lo contratado" (pag 21).

Desde nuestro punto de vista la certificación es una forma de garantizar la calidad de un producto al cliente en donde se emplea con las especificaciones del artículo y además el artículo sea de buena calidad y tenga un mínimo de defectos o carezca de ellos; todo lo anterior repercutirá en la organización siendo más productiva y estable en el mercado.

Para la obtención de la certificación ISO 9000, la empresa debe considerar la calidad de sus productos en base a:

- Evitar la generación de no-conformidades.
- Detectar las no conformidades.
- Eliminar las no conformidades con la finalidad de que no afecten al cliente.

Otro factor importante es que las empresas se orienten en base a las normas ISO 9000, a fin de colocar la empresa en un buen nivel y que tenga un adecuado funcionamiento y cuando el nivel necesario se alcance se puede solicitar la certificación por AFAQ (Asociación Francesa para el Aseguramiento de la Calidad). Después de realizar la verificación por el auditor autorizado esta certificación estará orientada al cliente a fin de que su proveedor sea digno de confianza.

Asimismo existe otro tipo de certificación llamada homologación o calificación, la cual se refiere a un producto o servicio esta se otorga si el resultado de las investigaciones acerca del producto o servicio son satisfactorios; esto es, si las características del producto cumplen las exigencias y por lo tanto tienen cero defectos.

La anterior auditoría principalmente investiga que el producto cumpla con lo especificado, garantizando al cliente que el producto cumple con las exigencias a lo que mencionamos se le llama **certificación del producto**.

Es evidente que las empresas buscan la certificación a fin de satisfacer a sus clientes a como una forma de que se les tenga confianza a los proveedores también la empresa demuestra su capacidad para proveer sin reclamos.

Las etapas para obtener la certificación son:

1. **Escoger un modelo de la norma ISO entre los modelos 9000, 9001, 9002, 9003:** Al seleccionar el modelo dependerá en gran medida a la actividad a la que se dedique la empresa.
2. **Recolectar y escribir las practicas existentes en la empresa:** se sugiere que la empresa formalice sus actividades, funciones y definiciones por escrito describiendo:
 - Un manual de calidad el cual debe contar con la organización, organigrama, las misiones y el principio de funcionamiento de la empresa y de cada actividad.
 - Con respecto al procedimiento, las ejecuciones de las actividades precisando las tareas y responsabilidades de quienes intervienen.
 - Escalas e instrumentos, las listas de los oficios y capacitados o conocimientos de la empresa.
3. **Analizar estas practicas con las exigencias del modelo de normas seleccionando para detectar las desviaciones y determinar las modificaciones necesarias:**
 Las normas ISO 9000, establecen una serie de exigencias a fin de asegurar la calidad es de manera de detectar anomalías en la organización también se puede investigar con los empleados acerca de la empresa otro método es buscar y aportar correlaciones acerca de la Organización y su funcionamiento.
4. **Escribir los documentos que describen las reglas y procedimientos de funcionamiento adaptados y conformados:**
 El principal trabajo consiste en escribir el manual de calidad de los procedimientos y el funcionamiento de la empresa conforme a su definición.
5. **Poner en práctica las acciones que conducen a la aplicación de las reglas y procedimientos:**
 Todos los empleados de la empresa deben orientar su trabajo en base a los procedimientos, instrucciones adoptadas y los escritos, para lo cual se debe explicar al personal el por qué incorporarse a ISO. Este paso es definitivo para lograr la certificación.
6. **Solicitar la certificacion de AFAQ:**
 La AFAQ (Asociación Francesa para el Aseguramiento de la Calidad) da gran importancia a las empresas certificadas. Esta conforma de dos comités, uno para acreditar a los auditores y otro para el otorgamiento de certificación una vez certificada la empresa por AFAQ. Esta informa de los pasos a seguir Loudoyer (1996).

El proceso de certificación consiste en enviar por correo el manual de calidad completo a la agencia certificadora una vez revisado el manual por la agencia y este satisfecho con él responderá con la documentación correspondiente después de que esta documentación haya sido completada y enviada con los honorarios correspondientes los inspectores programan una auditoria para auditar sus instalaciones y sistemas de calidad.

Como se pudo apreciar el implementar un sistema de calidad no es cosa sencilla pero bien vale la pena si se busca la estabilidad y competitividad en un mercado cada vez más exigente con los productos y atención al cliente.

Por otra parte, el psicólogo podrá participar activa y trascendentemente del proceso de aseguramiento de la calidad mediante la capacitación, la cual será motivo de análisis en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 6

LA CAPACITACIÓN AL INTERIOR DE ISO 9000.

El propósito de los anteriores capítulos fue definir conceptos claves como: calidad, eficiencia, productividad, con la finalidad de proporcionar al lector elementos como: antecedentes y descripción de la norma de calidad mas empleada actualmente a nivel internacional como lo es ISO 9000.

A continuación expondremos las funciones del Psicólogo Organizacional y cómo este se ve en la necesidad de actualizar sus conocimientos de Psicología así como de otras áreas sobre todo si pretende desarrollarse en el área Industrial. Este cae constantemente en el error de considerar que cuenta con los conocimientos necesarios para ejercer en esta área; pero cabe destacar que actualmente se requiere de profesionales mejor preparados en distintos ámbitos.

Generalmente las Industrias al contratar al Psicólogo Organizacional para aseguramiento de la calidad esperan que este tenga la capacidad y habilidad de aplicar la norma ISO 9000. Por lo tanto el Psicólogo deberá mostrar las bases teóricas que le permiten un adecuado ejercicio laboral. Esto lo puede lograr mediante la **Capacitación**, cuando decimos que el Psicólogo tiene las bases es que la Capacitación se fundamenta en los principios del aprendizaje (expuestos en el capítulo 1).

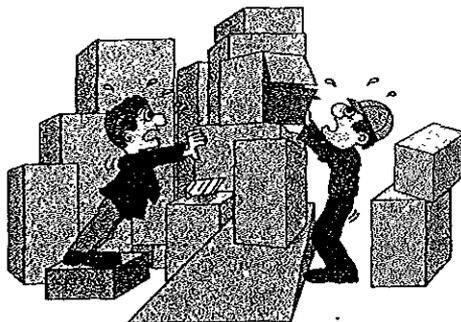
A continuación definiremos a la **Capacitación** así como algunos instrumentos que se emplean para ella revisando diversas perspectivas conforme a los autores para posteriormente emplearse en la implementación de la norma ISO 9000.

El punto de vista de Siliceo, fundamenta y concuerda con nuestro trabajo pues dicho autor parte de que la **Capacitación** y el desarrollo dentro de una empresa se fundamentan en modelos de la educación y esta a su vez deriva del aprendizaje con lo cual la finalidad de la **Capacitación** es crear una cultura Organizacional basada en conceptos importantes como: productividad y calidad los cuales se requieren en la norma ISO 9000.

El anterior autor realiza una distinción importante entre algunos términos que se prestan a confusión si uno no sabe la definición exacta de estos términos empleados frecuentemente en las industrias:

Adiestramiento:

Tradicionalmente se le ha definido como una habilidad o destreza adquirida generalmente a través del trabajo físico conforme a lo anterior el adiestramiento está dirigido a los trabajadores encargados de la producción como lo son los empleados de bajo nivel en la empresa u obreros los cuales emplean maquinaria y equipos.



Pero en el entorno legal, el adiestramiento ha sido concebido como la reafirmación de las competencias, sean habilidades o conocimientos a los trabajadores, en las actividades del puesto en el que se desempeña (LFT, cap. III bis).

Capacitación:



Por otra parte, la misma tradición psicológica y administrativa ha incluido en este el adiestramiento; pero diciendo que a diferencia de estas se enfoca a proporcionar conocimientos sobre aspectos técnicos del trabajo y van dirigidos a empleados, ejecutivos, funcionarios cuyo trabajo contempla aspectos intelectuales.

También, bajo la intervención legal, ha recibido una definición aplicable legalmente, que dicta que es el otorgamiento de las aptitudes, conocimientos y habilidades para su desempeño en actividades nuevas en su puesto de trabajo, o en un puesto de nueva creación (LFT, cap. III bis).

Desarrollo :

Significa el proceso integral del hombre abarca el desarrollo integral de los individuos conjuntando los conocimientos, voluntad, disciplina, habilidades, etc. Que se necesitan para el desarrollo de los ejecutivos.

Una vez hecha la distinción entre algunos términos procedemos a explicar las características de la Capacitación conforme a Siliceo (1997).

Por medio de la Capacitación se pueden alcanzar niveles altos de motivación, producción, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización. Toda organización proporciona las bases a sus empleados para que cuenten con la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en mejores condiciones a su tarea diaria.

El concepto que realiza Arias acerca de: “ La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (op. cit., pág 25).

Sobre la base de lo anterior si una empresa cuenta con una adecuada Capacitación le permitirá cubrir los objetivos de la misma y por lo tanto repercutirá de manera directa en una mayor producción o de no ser así y no existir la Capacitación o ser deficiente tendrá como consecuencia empleados menos motivados a los objetivos empresariales.

Asimismo el anterior autor da gran importancia a la Capacitación de personal como un sinónimo de educación como medio o herramienta que poseen los empleados para desempeñar correctamente su trabajo, en base a los objetivos de la empresa, a fin de satisfacer necesidades laborales y esto se logra con la preparación de las habilidades de los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente la Capacitación tiene su fundamento en la educación, por lo tanto consideramos necesario revisar los componentes Psicológicos que intervienen en este último o expresando de otra manera cuáles son las aportaciones de la Psicología en la educación.

Básicamente algunas de las aportaciones de la Psicología a la educación consiste en la búsqueda constante de técnicas eficaces en la enseñanza. Otra aportación es retomar la enseñanza sobre la base de las diferencias individuales considerándolas en el desempeño laboral.

El Psicólogo contribuye a la resolución de problemas en tópicos como la educación empleando sus conocimientos acerca del aprendizaje, sus métodos y aplicaciones, enfocándose a aspectos cognitivos. En tanto la educación es el

aprendizaje guiado y es orientado con fines prácticos y específicos en donde el objetivo es la permanencia de los conocimientos y la posibilidad de seguir adquiriendo estos.

Uno de los principales intereses de la Psicología en la educación es el estudio científico del aprendizaje así como su desarrollo de las capacidades y destrezas dentro de un contexto específico, este conforme a nuestros intereses se desarrollaría en el área Industrial y básicamente en la Capacitación.

Así pues la postura anterior relaciona a la Capacitación con un término más amplio como lo es la educación y cómo es que el Psicólogo interviene en su estudio a través de un proceso básico como lo es el aprendizaje humano y animal por tanto consideramos de gran relevancia definir a la Capacitación desde otro punto de vista.

Para Pinto (1990), “ La Capacitación es el proceso enseñanza/aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y, en general, para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones “ (pág 36).

El anterior autor en su definición aporta elementos de Psicología, como se mencionó anteriormente él retoma el aprendizaje pero además incluye una postura cognitivo-conductual ya que incluye las potencialidades del ser humano y como tal considera que al desarrollar estas el individuo será más productivo dentro de la empresa.

Pinto (1990), acertadamente realiza una distinción en lo que respecta a la Capacitación fundamentándose en el **Plan Nacional de Capacitación (P.N.C)** diferenciando la Capacitación para el trabajo y la Capacitación en el trabajo: la primera de carácter escolarizado y en la segunda se analizan las áreas a desarrollarse o cuyo desarrollo no es el adecuado en donde se imparten los conocimientos en el centro del trabajo orientando a los Empleados a trabajar eficientemente y donde básicamente se busca la productividad.

Una vez definida la Capacitación se hablará de los objetivos de la misma conforme a Arias (1997):

Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores organizacionales.

Desglosaremos a continuación su incidencia.

Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. La educación y la Psicología Cognitivo-conductual conjuntadas en una empresa producirán cambios trascendentes en los capacitados resaltando la efectividad de dichos aprendizajes de igual forma los procesos educativos son indispensables para generar cambios en las organizaciones.

En tanto el apoyo organizacional es el cubrir las demandas en la misma.

Elevar la calidad del desempeño. Se refiere a identificar y detectar a los empleados que son ineficientes en su desempeño, dándoles prioridad a través de la Capacitación técnica, humana o administrativa. Cabe resaltar que no en todos los casos de ineficiencia la solución es la Capacitación y esta lo es cuando el desempeño es deficiente y debe uno elaborar planes de Capacitación con la finalidad de elevar el nivel de los empleados.

La ineficiencia puede ser porque las personas son nuevas en la empresa o lo contrario tienen mucho tiempo laborando en la misma.

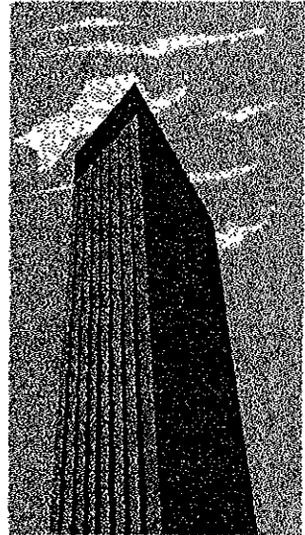
Resolver problemas. Es evidente que los ejecutivos o los altos mandos al pertenecer a una empresa se enfrentan a una serie de dificultades generadas por el mismo trabajo a los cuales se les debe buscar una solución y un medio eficaz para ello estos pueden ser el Adiestramiento y la Capacitación.

Habilidad para una promoción. Para asegurar la permanencia de los empleados en una organización es necesario que los administrativos contemplen el desarrollo y planeación de carrera como una medida también se busca que los empleados escalen niveles mayores por lo mismo es indispensable contar con una filosofía empresarial que fundamente a la Capacitación.

Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa. En base a las impresiones de los empleados acerca de la nueva empresa a la que pertenecen se orienta la productividad y su actitud hacia el trabajo. Para tal efecto los

directivos deberán contar con un programa sistemático que contemple los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Expectativas de la empresa respecto al personal.
- Políticas generales y específicas de las relaciones industriales y los recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización en las empresas.
- Los medios y oportunidades de crecimiento en la empresa.



Todo lo anterior conformaría un programa de inducción y orientación al personal a fin de obtener ganancias tanto en los recursos humanos como en la producción.

Actualizar conocimientos y habilidades. El principal interés en las empresas es mantenerse actualizada tanto en tecnología como en métodos de mejoramiento al trabajo como una forma de garantizar la productividad. Se considera que los avances tecnológicos modifican a las organizaciones por tanto se tienen que renovar los conocimientos y habilidades ya existentes a través de la Capacitación de personal.

Preparación integral para la jubilación. Aquí la jubilación sería de carácter social y donde la empresa tendría la obligación de capacitar al individuo para su retiro no obstante esto no se lleva a cabo en las empresas.

A continuación se describirán de manera general las etapas que conforman el proceso de Capacitación, conforme a Arias (1997):

1. Investigar para determinar las necesidades reales que existen que deben satisfacerse en un tiempo establecido también es conocido como Detección de necesidades.
2. Una vez identificadas las necesidades que deben satisfacerse se establecerán una serie de objetivos que se deben lograr a esto se le conoce como: Planeación.
3. Definir los contenidos de la educación = Capacitación, esto se refiere a elegir los temas, materias y áreas que deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción más adecuado para el curso.
5. Una vez elegido el contenido y forma de realizar el curso se debe evaluar.
6. Seguimiento o continuación de la Capacitación.

Las anteriores aportaciones sirven al Psicólogo Organizacional a orientar su trabajo en la Capacitación.

6.1. Detección de necesidades.

Para iniciar el proceso de Capacitación se requiere de la detección de necesidades. Esta consiste en satisfacer las necesidades presentes y futuras dentro de la empresa a través de la educación en la misma.

En correspondencia si no se realiza la detección de necesidades no existirá la capacitación, porque ambas surgen a la par. Es conveniente recordar que la Capacitación tiene dos objetivos: uno de ellos es satisfacer las necesidades empresariales basándonos en conocimientos y actitudes y el otro es prever situaciones con anterioridad.

Se dice que las empresas solicitan la Capacitación solo en casos de requerirla. De esta manera orientan el trabajo de los instructores, los cuales se deben apegar a las necesidades de la empresa; por lo tanto se apartarían de la propuesta en el sentido que menciona Siliceo de: Educar al individuo constantemente para así desarrollar sus habilidades, actitudes y perfeccionar su personalidad y de esta manera ser un mejor individuo para sí mismo y para la

empresa sobre la base de lo anterior se desarrolla el factor más importante en una organización como lo es el recurso humano.

La investigación para detectar las necesidades es eficaz cuando la Capacitación o educación corresponde a una necesidad.

Siliceo (1997), proporciona una lista de necesidades de Capacitación como lo son:

Las necesidades de entrenamiento: son temas o conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como parte de una organización.

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presente y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

También se debe incluir aquellas **carencias en los conocimientos o habilidades** que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.

En la perspectiva de otros autores para determinar las necesidades de Capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes técnicas:

- El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- Calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promoción, ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas diseñadas especialmente para la detección de necesidades.
- Índices de desperdicios y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.





- Peticiones expresas respecto a la Capacitación planeación individuales o grupales.
- Evaluación de cursos o seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspección y auditorias.
- Reconocimientos oficiales

Es posible la *detección* de necesidades por medio de algunas técnicas o instrumentos como:

1. - Entrevista individual.
2. - Entrevista en grupo.
3. - Aplicación de cuestionarios.
4. - Aplicación y evaluación de pruebas.
5. - Inventario de recursos humanos.
6. - Datos estadísticos.
7. - Comités.
8. - Información y opinión de consultores externos.
9. - Diagnostico Organizacional.

En otro sentido la *detección* de necesidades, se puede realizar mediante una evaluación comparativa entre las tareas realizadas en la realidad en comparación a las demandas de las tareas presentes en la organización de la anterior comparación obtendremos una diferencia arrojando información que sea de utilidad a la Capacitación.

Arias (1996), considera que los Hechos son una amplia gama de sucesos que se realizan en la empresa y permiten el conocimiento directo o indirecto de las necesidades empresariales. A continuación mencionaremos algunos hechos que sean complementarios a los párrafos anteriores:

- Empleados de nuevo ingreso.
- Ausentismo.
- Evaluación de personal.
- Expansión de la empresa.
- Cambio de la empresa
- Rumores.
- Síntomas.

6.2. Planeación de la capacitación.

Otro elemento que constituye el proceso de Capacitación es la planeación o el señalamiento de objetivos este consiste en una vez identificadas las necesidades de la empresa se diseñaran y discutirán los objetivos que se deben lograr básicamente consiste en cubrir dichas necesidades.

Conforme al proceso de planeación se dará una respuesta a los siguientes cuestionamientos:

¿Hacia dónde vamos?

¿Qué queremos lograr?

¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo?

Y lo que respecta al curso;

¿Qué?

¿Quién?

¿Cómo?

¿Cuándo?

¿Dónde?

Estos son solo algunos cuestionamientos que el instructor o la persona que va a capacitar debe responder.

Arias (1997), describe dos metas que se deben cumplirse a través de la Capacitación, estas son:

1. *Desarrollar un comportamiento individual; Es la integración de las diferencias individuales de una persona y como se adaptan a un puesto o ámbito laboral a través de programas permanentes de formación.*
2. *Desarrollar una integración de equipo o comportamiento grupal: Este consiste en el trabajo de equipo a fin de alcanzar los objetivos de la empresa esta integración se logra mediante las funciones de Capacitación.*

A menudo la planeación de los cursos de Capacitación están a cargo de los jefes de sección o departamento. Estos analizan y deciden el contenido y estructura de los cursos derivando a que tienen un conocimiento adecuado de su personal así de las deficiencias o potencialidades en una área específica.

La estructura de los cursos corresponde a los siguientes aspectos: técnica, métodos, duración, horarios, servicios diversos, etc. es indispensable que el instructor debe recolectar información de los jefes del departamento cuando vaya a diseñar un curso ya que estos conocen su área de trabajo en forma específica y colaboran a la detección de necesidades.

Por lo general los resultados que se obtengan a partir de la *Capacitación* no se pueden apreciar de manera inmediata sino en un plazo considerable.

Se emplean técnicas de planeación las cuales nos permiten identificar claramente los objetivos a lograrse estos sugieren un ambiente de dialogo a través de una comunicación afectiva y la integración de equipo para la obtención de resultados. Conforme a lo anterior el instructor no debe trabajar de manera aislada aunque tenga encargados del área para trazarse adecuadamente los objetivos a seguir.

6.3. Contenido de la capacitación.

Cuando se determina el contenido de la *Capacitación* que está a cargo de la planeación y los objetivos para fines didácticos es indispensable definir el contenido de un curso (es el conjunto de temas que deben impartirse)

A continuación describiremos el contenido de diferentes programas de *Capacitación*:

Conocimientos elementales acerca de la empresa los que se emplean en una afectiva inducción (integración del nuevo trabajador a la empresa):

- Conocimientos de inducción a la empresa.
- Relaciones humanas.
- Elementos de administración
- Comunicación.
- Organización del trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Productos y servicios.

Conocimientos y habilidades indispensables al puesto que desempeña.
 Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.

Materiales generales para la formación del individuo.

Es importante destacar que los contenidos en la Capacitación van a variar de una empresa a otra tanto por sus necesidades empresariales como por las características únicas de la organización.

6.4. Métodos de capacitación.

Una vez definidos los contenidos de la Capacitación se procede a la búsqueda de un método de Capacitación, estos se originaron en un principio por Pedagogos estos constantemente estudian métodos más eficaces en la educación.

La elección de alguno de los métodos para la Capacitación dependerá como se dijo reiteradamente veces de las necesidades organizacionales así como del numero de participantes, el tiempo entre otras.

Los métodos existentes son:

- Conferencias en clase formal.
- Conferencias con participación.
- Discurso.
- Seminario- método de discurso y participación.
- Simulación- juego de negocios- juego representación.
- Método de la “charola de entrada”
- Congresos
- Simposio
- Foro
- Método de aprender haciendo
- Método del caso
- Consejería asesoría
- Dramatización
- Sensibilización

A fin de facilitar el entendimiento de la Capacitación algunos instructores se apoyan en medios auxiliares como lo son: pizarrón, rotafolio, franelógrafo, gráfico y posters, cuadernos para escribir, proyección de videos, películas, video caseteras, proyector de cine, transparencias, circuito cerrado de TV, grabadoras, etc.

6.5. Evaluación de la capacitación.

Una vez realizada y al concluir esta se debe evaluar con objeto de conocer que tanto asimilan los conocimientos (los empleados) y en base a los resultados que se obtengan servirán de base para determinar necesidades posteriores de Capacitación.

Arias (1997), define la evaluación “ Como la forma en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y la labor de un instructor, para obtener información que permita mejorar habilidades y corregir eventualmente errores” (pág 150).

El propósito de la evaluación es evaluar en el alumno los nuevos conocimientos que adquirió y lo que recuerda a lo largo del curso dicha evaluación se debe hacer antes durante y al final del curso.

Así como en anteriores párrafos se expone alguna parte del proceso de Capacitación y metodología la evaluación no es la excepción. En este se aplican exámenes a fin de conocer el proceso educativo este básicamente debe evaluar los conocimientos adquiridos durante el curso.

Al evaluar la Capacitación se emplea criterios como: el incremento en la productividad, total de ventas o disminución de estas, desperdicios, así como una serie de aspectos que indiquen un mejor desempeño después de la Capacitación.

Los exámenes pueden ser: escritos, orales, prácticos, mixtos o combinados, etc.

6.6. Seguimiento de la capacitación.

Actualmente los instructores sostienen que cada curso que se imparte se le debe dar seguimiento con esto pretenden que el conocimiento siga vigente debe existir una concordancia entre los conocimientos y la empresa o de lo contrario se crean falsas expectativas.

Un método de seguimiento en la Capacitación es la lectura periódica de los temas tratados en el curso o reuniones informales con el grupo de trabajo.

Debido a los cambios tecnológicos y la transformación de las organizaciones constantemente la Capacitación es relevante para el éxito de la empresa por lo tanto en la etapa de detección de necesidades a los empleados se les debe involucrar con su empresa ya que sus aportaciones son importantes en el diseño de la Capacitación se orienta con el análisis de tarea en donde el contenido, métodos y materiales corresponden con el aprendizaje.

Como se dijo repetidas veces los objetivos de la Capacitación se orientan en las necesidades de la organización en donde la función del Psicólogo es aportar los principios de aprendizaje mas adecuados para el mismo. Los programas de Capacitación pretenden habilitar a los empleados cuya eficiencia no se adapte a las empresas pero de igual forma a los empleados que son eficientes mantenerlos en esta línea desarrollada en ambos tipos de empleados habilidades y potencialidades que se aprecien en un ámbito laboral.

La Capacitación, tiene el reto en el área practica y en la teórica cabe destacar que la labor del instructor necesita apoyo de las distintas áreas para organizar y diseñar la Capacitación por lo tanto es una labor conjunta con la empresa. Actualmente se considera que la Capacitación se debe contemplar necesidades futuras y no enfocarse a las necesidades actuales únicamente.

Hasta ahora realizamos una revisión de manera general de las etapas del proceso de Capacitación a fin de facilitar al lector el entendimiento del mismo no obstante recomendamos para la elaboración de un plan de Capacitación abundar en el tema ya que es muy extenso.

6.7. Acerca de la capacitación y el reclutamiento y selección para ISO 9000.

La importancia que adquieren los anteriores capítulos como el presente es que fundamentan a la persona encargada de la implementaron de la norma ISO 9000, en una empresa la cual debe tener conocimientos acerca de lo que es la Psicología general y como esta estudia un proceso básico como lo es el Aprendizaje y sus aplicaciones en el área Industrial básicamente en la Capacitación.

Son diversos los conocimientos con los cuales debe contar el Psicólogo Organizacional en la aplicación de ISO 9000, una de ellos es conocer el proceso de reclutamiento y selección porque de este deriva la Capacitación en

esta área se tienen que conocer lo que es la Organización a través de los organigramas asimismo para la detección de necesidades se oriente en el análisis de puesto los anteriores pertenecen al reclutamiento y selección.

Los principios de aprendizaje, inteligencia, reclutamiento y selección expuestos anteriormente le parecerán al lector innecesario lo cual no es así porque todos los tópicos que revisamos están presentes en la norma de calidad ISO 9000, este trabajo se realizó con la finalidad de orientar a los que desconocen de las funciones de anteriores conocimientos permiten al Psicólogo competir con profesionistas en el área administrativa dentro de la empresa.

Podemos decir que el psicólogo al implementar la norma ISO 9000, se enfrenta a un gran reto para lo cual se debe emplear todos y cada uno de sus conocimientos acerca de la Psicología.

Nuestra propuesta acerca de la norma ISO 9000, y su vinculación con la Psicología se realizó con la intención de clarificar el trabajo que actualmente realizan los psicólogos empleando la Capacitación para instaurar la norma ISO 9000, y sus métodos para lograrlo.

Cabe destacar que nuestra propuesta para instaurar ISO 9000, es de carácter teórica ya que nosotros carecemos de la práctica por tanto se conformó de los elementos que constituyen ISO 9000.

Una pregunta que puede surgir es: ¿Por qué escoger el tema de ISO 9000? Pues bien nuestro propósito es las empresas en donde nos interesaba identificar sus antecedentes históricos, conocer los conceptos acerca de ISO 9000 y las distintas normas ISO que existen pero esencialmente nos enfocaremos a conocer los elementos que constituyen a ISO 9000 y como algunos de estos permiten llevar a cabo la Capacitación.

Actualmente nos atrevemos a afirmar que las nuevas generaciones de Psicólogos desconocen la norma de calidad ISO 9000, así como de otros aspectos del área Industrial ya que en las aulas no se imparten estos conocimientos por tanto orillan al Psicólogo a un rezago el cual lo tienen que enfrentar cuando se encuentran laborando por ello expusimos algunos elementos que le puedan ser de utilidad.

Los temas que conforman esta tesina aportan elementos para la aplicación de la norma ISO 9000, estos son el aprendizaje, las diferencias individuales, la Psicología Industrial y Organizacional, el proceso de reclutamiento y selección y la Capacitación pretendemos con todo lo anterior que el Psicólogo este bien fundamentado en el área Industrial.

Hemos mostrado en este breve trabajo un tema que aun falta desarrollar como lo es ISO 9000 y sobre todo darle un carácter Psicológico.

CONCLUSIONES.

Es relevante el hecho de que la Psicología aporte a las demás ciencias el estudio científico de la "Conducta" lo cual tiene una aplicación en distintas áreas que no precisamente conciernen al Psicólogo con lo anterior queremos expresar que el Psicólogo se puede desenvolver no únicamente en clínicas, industrias, laboratorios, sino en otras áreas donde se emplea la Psicología como administración, ingeniería, mercadotecnia, y actualmente es aceptada en el control de la calidad.

Una vez expuesta la aportación de la Psicología general nos enfocaremos a hablar específicamente de las aportaciones de la Psicología Industrial entre estas se encuentran; el diseño y estandarización y aplicación de pruebas psicométricas las cuales se pueden ubicar en dos grupos básicamente: las pruebas de inteligencia y personalidad, las cuales se aplican de manera individual o colectiva.

Aquí consideramos oportuno expresar que con el fácil acceso a los tests se pierde la ética profesional del Psicólogo ya que cualquier profesionista las aplica sin tener ningún conocimiento previo acerca de la conducta esto sería similar a que uno comprara un bisturí y un libro de cómo se emplea este y como sin con esto uno ya se convirtiera en cirujano, lo mismo sucede con los tests el hecho de que sean actualmente de fácil acceso así como también en la forma de administrarlos e interpretarlos.

Con esto queremos expresar que se pueden aplicar los tests pero a diferencia de los Psicólogos no podrán dar los resultados que arrojan los mismos de manera científica como lo haría un Psicólogo retomando todos y cada uno de los resultados a fin de conocer la posible conducta del aspirante a ocupar una vacante dentro de una empresa.

Sin duda la psicología Industrial a nuestro parecer se origina con la psicología general en donde el principio básico era la medición y observación de la conducta. Esto sería bajo el enfoque conductista para posteriormente fundamentar a la psicología en otra área como lo es la Industrial.

Esta se desarrolla con la estandarización de los tests a partir de aquí surgen conceptos claves como: personalidad, inteligencia, diferencias individuales, etc. La Psicología Industrial aporta a las empresas elementos a fin de evaluar al

posible aspirante a ocupar una vacante y como el evaluar aspectos de personalidad e inteligencia nos permiten visualizar que tanto el individuo se adapta a las necesidades y características propias de la empresa.

Cabe destacar que un contexto específico como lo es la empresa va a tener características únicas que la hacen diferenciarse de las demás esto depende a que se dedique si produce o da un servicio, por tanto podemos afirmar que tanto el reclutamiento y selección así como la capacitación van a variar de una empresa a otra.

Por ejemplo, no es lo mismo una empresa automotriz a una micro empresa de lavandería tanto por el giro comercial como por los perfiles de puesto que se requieran así como su capacitación o en otras áreas que se les requiera empleando todo el cúmulo de conocimientos acerca de su principal objeto de estudio la conducta.

Cuando se habla de una empresa la gente comúnmente cree que es un grupo de personas con un mismo fin y por lo tanto tiene una característica común que es la homogeneidad, a lo cual responderíamos que no es así ya que cada individuo como su definición lo indica "es lo que caracteriza a una persona de otra" (pág 297). lo anterior se refiere a las diferencias individuales aquí se centra el papel del Psicólogo Industrial el cual en el reclutamiento y selección a través de pruebas psicométricas y los datos que aportan estos deben analizarse que tanto cubre el individuo las necesidades o requerimientos propios de la empresa.

La Psicología también abarca parte del estudio de los grupos, lo cual se consideraba que el estudio de estos pertenecía a la sociología; pero lo hacemos enfatizando en el análisis individual. El psicólogo aquí trata de analizar cómo el grupo se conforma de diversas conductas humanas y como interviene el medio por tanto se hablaría de que esta es una aportación del conductismo a la psicología organizacional, lo anterior puede ser aplicado a un contexto específico como lo es la industria.

Dentro de una organización están presentes una serie de aspectos psicológicos que comúnmente pasan desapercibidos en la industria o se carece del personal capacitado estos elementos son : motivación, comunicación y analizar los equipos de trabajo el propósito aquí es en base a nuestra experiencia laboral que el psicólogo se le contrata únicamente para dos funciones ; reclutamiento y

selección y capacitación y nunca orara vez se analizan los grupos de trabajo lo cual es paradójico ya que el recurso humano es lo mas importante en la industria.

Aquí nuestra propuesta es que para el estudio del **individuo y organización** el objeto de estudio de lo anterior se centre en la conducta humana. Los conductistas afirman que el medio ambiente va a modelar la conducta del individuo, esto aplicado a la Psicología Organizacional por tanto en la industria **un individuo se va a ver influenciado por esta a través de las opiniones, reacciones, etc.**

Acertadamente se identifica un vínculo entre la psicología de las masas o individual a nivel institucional, aquí surge la psicología organizacional la cual surge de ambas en donde se complementan una de otra esto es que el individuo **cuenta con una serie de características propias las cuales van a estar presentes en un ambiente determinado y dicho ambiente los puede complementar o modificar.**

Hasta aquí hemos hablado de las aportaciones de la psicología al área industrial a lo cual consideramos necesario hacer una revisión meticulosa desde el **enfoque adoptado en esta tesina que es el conductismo**, este permite hacer un análisis científico de la conducta es decir que la conducta puede ser medible cuantificable y observable. Esto se lograría aunque no del todo con los tests psicológicos los cuales permiten estimar la conducta del individuo.

Otra aportación es considerar la conducta en términos de medio ambiente y el **individuo, con lo cual podríamos analizar al individuo en un contexto específico llamado industria**. Asimismo permite el implementar sistemas de calidad como ISO 9000 a partir de las definiciones operacionales como parte de un proceso.

La modificación conductual bien podría ser aplicada en la industria ya que parte de principios básicos de aprendizaje y en lo anterior ubicaríamos a la **capacitación en donde el trabajo del Psicólogo es el mediador a través del conductismo.**

Es conveniente aclarar cuál es la similitud entre las definiciones operacionales de los pasos de una cadena conductual y los procedimientos de aseguramiento de calidad, en las definiciones operacionales se define detalladamente paso a paso la **conducta analizada en tanto en un sistema de aseguramiento de la**

calidad como ISO 9000, de igual forma se describen los pasos que deben cumplir pero el psicólogo aquí interviene definiéndolas operacionalmente o lo que es lo mismo empleando algunas herramientas del conductismo.

A continuación expondremos cuales son las funciones del psicólogo industrial específicamente en el área de reclutamiento y selección estas son: el conocimiento de todo el proceso, evaluación de las diferencias individuales por medio de los tests psicométricos, entrevistas, evaluación del desempeño, el análisis de las diferencias individuales y que tanto se adaptan a la empresa, el analizar la comunicación y motivación en los grupos de trabajo, el manejo de conflictos laborales mediante técnicas de modificación de conducta, aspectos de liderazgo.

A lo anterior agregaríamos una serie de conocimientos administrativos que no propiamente son de carácter psicológico como lo es: el manejo de nóminas, IMSS, aspectos legales como reiteradas veces hemos afirmado al Psicólogo Industrial actualmente se requiere que este capacitado en varias áreas ya que esto le permitirá la competitividad en el área industrial.

A lo largo del presente trabajo hemos pretendido ilustrar en nuestra tesina la importancia de un sistema de aseguramiento de calidad y como este puede adquirir un carácter psicológico por lo general cualquier programa de calidad total se configura o diseña con un elemento básico que hable de CALIDAD, en tanto la norma de calidad ISO 9000 no se limita a la definición de calidad sino que a través de un proceso y entiéndase proceso como una serie de pasos estrictamente definidos los cuales se deben cumplir de forma sistemática que se lleva a cabo este y en este íter donde interviene el psicólogo el cual debe definir operacionalmente el proceso y debe considerar las características propias propias de la empresa donde se va a instaurar la norma de calidad ISO 9000 de cualquier otra norma es que se busca los *mínimos* requeridos en la empresa y las otras normas no tienen parámetros de medición y se limitan a cuestiones teóricas.

Se acepta que la norma de calidad ISO 9000 requiere de un método para su instauración y a nuestro parecer la capacitación se apegue a la psicología del aprendizaje o lo que es lo mismo retomando el enfoque conductual.

Consideramos que la norma de calidad ISO 9000, no únicamente va a alterar o repercutir en la producción sino en la industria en si, por tanto las

modificaciones no serán en el departamento de capacitación sino que sugerimos se elija a los candidatos a una vacante retomando los mínimos requeridos por ISO 9000, los cuales serán especificados en nuestros procedimientos y valorados estos pasos por una institución certificadora de ISO, con lo cual desde la etapa de **reclutamiento y selección** se puede orientar el trabajo hacia la calidad total. Nuestro trabajo retoma los aspectos que constituyen el trabajo del psicólogo industrial en donde todos los elementos están interrelacionados entre si por ejemplo de una buena selección de personal dependerá el futuro desempeño de los trabajadores dentro de una vacante por tanto si se pretende la calidad total debe estar incluida en todas las funciones del psicólogo Industrial.

BIBLIOGRAFIA.

1. APPENDINI. (1988) Historia universal. México. Ed Porrúa
2. ARIAS. G. (1986) Administración de Recursos Humanos. México. Ed Trillas
3. BLUM.M. Y NAYLOR: J(1976) Psicología Industrial. México. Ed trillas
4. CABRERA.E.R.E Y PADILLA. DEL TLA (1996)” El papel del Psicólogo dentro de la filosofía de calidad continua”. México, UNAM-IZTACALA, Tesis
5. CHANCE. (1994) Aprendizaje y Conducta. México. Ed Manual moderno
6. CHRUDEN.J Y SHERMAN. W. (1980) Administración de Personal. México. Ed Continental
7. DAVIDOFF.L. (1979) Introducion a la Psicología. México. Ed Mc Graw-Hill de México
8. DUNNETTE.M Y KIRCHNER. W (1898) Psicología Industrial. México. Ed Trillas
9. ENGELS. (1988) El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. México. Ed Quinto sol
- 10.FERTONANIM Y GROSSO.A (1981) Analisis y Valoracion de tareas. Bilbao Ed Deusto
- 11.FLIPPO.B. (1978) Principios de Administración de personal. México Ed Mc Graw-Hill
- 12.GELDARD.A.(1975) Fundamentos de Psicología. México. Ed Trillas
- 13.GRADOS.A Y SANCHEZ. E La entrevista en las organizaciones. Mexico.Ed Manual moderno
- 14.HILGARD.E. Y BOWER. R. (1985). Teorías del Aprendizaje. México. Ed Trillas

15. KATZ, L. (1985) Psicología Social de las Organizaciones. México. Ed Trillas
16. KAZDIN, E. (1978) Modificación de Conducta y sus aplicaciones prácticas. México. Manual Moderno
17. LAMPRECHT, L. (1996) ISO9000 en la pequeña empresa. México. Ed Panorama editorial
18. LAPASSADE. (1974) Claves de sociología. Barcelona. Ed LAIA
19. LOUDOYER, G. (1996) Certificación ISO9000: Un motor para la calidad. Mexico. Ed Continental
20. MAHONEY, M. (1985) Cognición y Modificación de Conducta. México Ed Trillas
21. MAISONNEUVE, J. (1988) Psicología social. México Ed Paidós estudio
22. MORGAN, T. (1977) Breve introducción a la Psicología. Mexico ed McGraw-Hill
23. PEREL, V.; BLANCO, I. Y SHAPIRA, C Calidad total y productividad total. México. Ed Norma
24. PINTO, R. (1990) Proceso de Capacitación. Mexico. Ed Diana
25. READER'S DIGEST. (1987) Vida y psicología. México. Ed Reader's Digest
26. ROBBINS, S. (1990) Comportamiento Organizacional. Mexico. Ed Trillas
27. ROTHERY, B. (1993) ISO9000. Mexico. Ed Panorama Editorial
28. RUBINSTEIN, L. (1983) Problemas de Psicología General. Mexico Ed Grigalbo
29. SILICEO, A. (1997) Capacitación y Desarrollo de personal. Mexico Ed Limusa
30. SMITH, E. (1984) Psicología: Fronteras de la conducta. Mexico Ed Harla
31. STATT, A. (1980) La Psicología. Mexico. Ed Harla

32. TELFORD. (1977) Tratado de Psicología. Buenos aires. Ed CADW
33. TERRY.R. Y FRANKLIN. G. (1990). Principios de administración. Mexico. Ed continental
34. WAYNE. (1988). Psicología Social. México. Ed Trillas