



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

---

---

**“EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.  
DESEMPEÑO Y PERSPECTIVAS”**

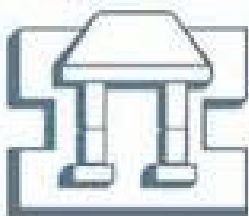
**T E S I S T E Ó R I C A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA P  
R E S E N T A N:**

**IVONNE MARIANA IZQUIERDO OROZCO  
JANETTE FABIOLA ESPINO CASTORENA**

**ASESORES:**

**LIC. EDY ÁVILA RAMOS  
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUEROCÁZARES  
MTRA. ROCÍO TRON ÁLVAREZ**



**TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO  
- 2008 -**



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.

# INDICE

## RESUMEN

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>9</b>
1.1. Definición y Evolución de la Psicología.....	9
1.2. Definición y Evolución de la Psicología Organizacional.....	12
1.2.1 Los inicios: La Revolución Industrial.....	13
1.2.2 La psicología “industrial” durante la Primera Guerra Mundial.....	14
1.2.3 El Periodo entre las dos guerras. Desarrollo de la psicología Industrial.....	19
1.2.4 La Segunda Guerra Mundial y el auge del la Psicología Industrial.....	24
1.2.5 La Postguerra. Consolidación de la psicología industrial-organizacional.....	26
<b>CAPÍTULO 2: LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>30</b>
2.1. ¿Qué es una Organización?.....	30
2.2. Tipos de organizaciones. ....	32
2.2.1. Organizaciones formales.....	33
2.2.2. Organizaciones Informales.....	34
2.3. Teoría Tradicional de las Organizaciones.....	35
2.3.1.Los modelos actuales de organización. ....	43
2.4. Importancia de la Psicología dentro de las Organizaciones.....	45
2.5. Campo Laboral del Psicólogo Organizacional.....	47
<b>CAPÍTULO 3: ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN..</b>	<b>52</b>
3.1. El análisis de puesto .....	52
3.1.1 Características del análisis de puesto.....	52
3.2 Métodos de análisis de puesto.....	54
3.3 Actividades involucradas en el análisis de puesto.....	55
3.4. Elementos de un análisis de puestos. ....	59
3.4.1. Descripción del puesto.....	59
3.4.2. Especificación del puesto.....	61
3.4.3. Finalidades de análisis de puesto.....	63
3.4.4. Beneficios del análisis de puesto.....	66

3.5. Reclutamiento y Selección de Personal.....	67
3.5.1. Definición de Reclutamiento.....	68
3.5.2. Proceso de Reclutamiento.....	68
3.5.3. Reclutamiento Interno.....	69
3.5.4. Reclutamiento Externo.....	70
3.5.6. Otros medios de Reclutamiento.....	72
3.6 Definición de Selección de Personal.....	73
3.6.1 El Proceso de Selección.....	73
3.6.2 Solicitud de Empleo.....	74
3.6.3 La entrevista inicial o preliminar.....	76
3.6.4 Pruebas Psicométricas .....	76
3.6.5 El Reporte psicológico.....	81
3.6.6 Investigación de referencias laborales.....	83
3.6.7 Examen médico.....	84
3.6.8 Estudio Socioeconómico.....	87
3.6.9 Entrevista final. ....	89
3.6.10 Decisión final.....	91
3.6.11 Contratación.....	91
<b>CAPÍTULO 4: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.....</b>	<b>94</b>
4.2 Capacitación y adiestramiento.....	94
4.2.1 Definición de capacitación y adiestramiento.....	94
4.2.2 Definición de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (DNC).....	97
4.2.3 Métodos y Técnicas de Capacitación y Adiestramiento.....	99
4.2.4 Marco legal de la Capacitación.....	102
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>112</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objetivo principal el describir de una manera concisa, detallada y exacta las actividades del psicólogo dentro de una organización, así como la importancia que éstas adquieren para optimizar el funcionamiento de las organizaciones. Para lo cual se llevó a cabo una revisión teórica de la psicología organizacional abordando puntos como su origen, tipo de organizaciones y áreas de estudio, a demás de analizar a detalle algunas de las actividades más relevantes del psicólogo organizacional tales como el análisis de puesto, selección, reclutamiento y capacitación entre las más comunes, en base a ésta investigación teórica concluimos que una de las actividades principales del psicólogo deberá de estar encaminada a crear condiciones propicias en que las organizaciones sean flexibles al desarrollo del personal, en respuesta a sus demandas. De tal manera que a cada individuo se le permita participar y contribuir activamente dentro del éxito de las organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Dos grandes acontecimientos impulsaron el desarrollo de la psicología organizacional. Por un lado las investigaciones en instituciones de prestigio realizadas por psicólogos reconocidos quienes sugerían que para estudiar los problemas que acontecen en la vida cotidiana, la investigación del contexto laboral es esencial. Por otro lado, el esfuerzo de algunos científicos por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo y aplicando nuevas herramientas que favorecieran la productividad; fue precisamente este hecho, el que dio la pauta para que la psicología industrial, como era llamada con anterioridad, se constituyera como una rama establecida de la psicología científica (Bormeo, 2003).

Cabe mencionar, y como veremos con mayor profundidad a lo largo de la presente tesis, que una serie de eventos históricos y descubrimientos tecnológicos fueron pieza fundamental para la evaluación y desarrollo de la psicología organizacional tal y como la conocemos hoy en día; algunos de estos sucesos fueron: la revolución industrial, la Primera y la Segunda Guerra Mundial y la época de la postguerra (ver capítulo primero).

Ubicándonos de manera especial en el desarrollo y evolución de la psicología industrial en México, se puede decir que ésta aparece en México en 1923, con la fundación del “Departamento Psicotécnico”, en el entonces “Departamento del Distrito Federal” en la Ciudad de México. La psicología industrial surge a partir de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial. El psicólogo mexicano se insertó de esta manera en el ámbito empresarial y organizacional, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección y evaluación de personal, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal. También se ocupó de cómo optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a la producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo (Harrsch, 1998).

Así, para ésta época a la cual nos referimos anteriormente, la enorme importancia de relacionar bases y fundamentos de la disciplina psicológica con la industria, se llevó a cabo para dar soluciones a los problemas que el desarrollo industrial del país traía consigo. Es así como surge gran auge y una demanda a las instituciones de educación de profesionales que dieran pronta respuesta a este tipo de problemas.

El papel de la psicología organizacional empieza a tener un reconocimiento y estudio fundamental a partir de que un miembro cualquiera de la organización, la cual existe como un ente psicológico, ante el cual, él o ella, reaccionan (Herrera 2002). Así mismo es posible agregar que el interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Cabe también señalar que el psicólogo organizacional tiene que aplicar el conocimiento de otras disciplinas distintas a la suya, cuando se inserta en una organización, por lo que es necesario que el psicólogo no se extravíe ante tal diversidad de actividades y asuma su papel poniendo en practica las habilidades y los conocimientos adquiridos durante su formación académica (Fernández, 1980). Por éste motivo, el psicólogo que se encuentra en el área organizacional, debe tener en cuenta esto último, para no perder de vista los conocimientos y habilidades con que cuenta y las ventajas que le proporcionan ante diversos profesionales que se ven insertos en dicho ámbito.

Las funciones que el psicólogo realiza dentro de las empresas, son aquellas que se ocupan de crear circunstancias óptimas para la utilización de recursos humanos. Considerando los problemas de productividad humana y de ejecución del trabajo, el aprendizaje y adquisición de destrezas, la motivación y efectos de incentivos, las circunstancias ambientales y la seguridad física, la salud mental y la interacción de necesidades, los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados con respecto a sus desarrollo (Blue, en : Gómez, 1997). Para realizar esto requiere medir, identificar y explicar el comportamiento del individuo y las características de la empresa, para luego

crear estrategias de intervención acordes a las necesidades resultantes. En este sentido es importante hablar ahora de manera breve acerca de los conceptos teóricos de distintas corrientes psicológicas, en las cuales se fundamenta la psicología organizacional.

1. En el psicoanálisis, una de las primeras aplicaciones de la teoría psicoanalítica en las organizaciones y que actualmente se continua practicando, es la utilización de las evaluaciones para la selección de personal. Como veremos en el capítulo correspondiente, los test psicométricos que se aplican en las organizaciones se dividen principalmente en dos tipos: a) inventarios de personalidad y b) las técnicas proyectivas. Los inventarios de personalidad evalúan los rasgos emocionales, intelectuales y del carácter, así como las variaciones de estos que dan forma a una estructura de personalidad única para cada individuo. Las técnicas proyectivas se aplican para identificar la estructura del “yo” ante una situación que le permite al sujeto atribuir a otras situaciones, objetos o personas, rasgos de su personalidad que no puede manifestar concretamente, ya que residen en el inconsciente. Sin embargo, los resultados encontrados al aplicar únicamente tests psicométricos en las organizaciones no han sido alentadores, debido a que no aportan datos relacionados estrictamente con el interés de los empleadores, como son la capacidad laboral, el rendimiento o especialización de los trabajadores, etc. por lo cual se incluyen pruebas psicométricas para cubrir carencias de la evaluación.

2. Dentro de la corriente cognoscitiva los psicólogos entraron al terreno organizacional mediante la aplicación de evaluaciones. Actualmente predomina el enfoque computacional en la psicología cognitiva y sus investigaciones se dirigen a explicar los procesos mentales implicados en el comportamiento. Los test cognoscitivos utilizados en el área organizacional se articulan en una batería de pruebas que incluyen tests psicométricos e intentan evaluar tres aspectos principales: a) inteligencia, b) personalidad y c) aptitudes académicas. De tal forma que los demás procedimientos psicológicos utilizados en la organización se encaminan a detectar y desarrollar las habilidades de los individuos en los procesos administrativos de capacitación y desarrollo



organizacional. El objetivo principal de estos procedimientos es el de perfeccionar las capacidades mentales y los rasgos de personalidad involucrados en el trabajo. Desafortunadamente no se ha podido lograr que la buena calificación de un test o el perfeccionamiento de capacidades mentales aseguren un correcto desempeño laboral, por lo que adicionalmente se ha ido incluyendo una categoría que permite observar a los sujetos en la realización de una tarea particular: la evaluación del comportamiento.

3. El uso más frecuente de la teoría conductista en las organizaciones ha sido para incrementar o eliminar los comportamientos ligados a la alta o baja productividad de los integrantes de una organización. Particularmente en México los primeros estudios conductuales en la industria surgen a mediados de los años 70. Los temas abordados son “la selección de personal” y “la productividad”, en función de la determinación de objetivos (o conductas meta) a detectar o desarrollar (Jiménez, 1976). Las intervenciones psicológicas conductuales se enfocan en las habilidades (los repertorios conductuales que los sujetos exhiben) como resultado directo del aprendizaje de cada individuo. La evaluación conductual tiene múltiples funciones, que incluyen: 1) la identificación de los comportamientos a modificar, comportamientos alternos y variables causales; 2) el diseño de estrategias de intervención, y 3) la segunda evaluación de los comportamientos a modificar y causales. Ejemplos de estas intervenciones son los procedimientos enfocados a desarrollar el uso adecuado y eficiente del equipo y maquinaria, la transformación de materia prima en productos, el manejo de materiales y la conducta social funcional.

4. Argyris (1979) y Arias (1989) mencionan que la teoría de los sistemas se incluye en el ámbito de las organizaciones desde la premisa epistemológica de que toda organización se fundamente en sistemas y subsistemas interrelacionados que dan funcionamiento a la misma. En el pasado, y también en el presente, muchas personas han tendido a considerar a las organizaciones como sistemas cerrados determinísticos, en lugar de visualizarlas como sistemas semiabiertos probabilísticos. Aunque parezca contradictorio, ese incremento en el número de factores a considerar permite, en múltiples ocasiones, comprender y anticipar con mayor certidumbre algunas

de las formas como se comportará tanto el sistema como elementos que lo integran, antes de llegar a la práctica. La manera como lo realiza es proponiendo un cambio en la organización (por ejemplo, nuevos procedimientos de ventas, nueva campaña publicitaria, cambio de políticas de contratación, etc.). El psicólogo deberá estudiar las posibles consecuencias del mismo, tanto internas como externas, presentando atención especial a aquellas relaciones entre los diversos elementos que no resultan tan obvias. Igualmente la variación del medio debe ser considerada bajo el mismo enfoque.

Actualmente los procedimientos conductuales son empleados, junto con los psicoanalíticos, cognoscitivos, y sistémicos, en un intento por lograr un panorama general, que de respuesta a los diferentes problemas que surgen en la organización. Por lo que esto ha llevado a dejar en manos del psicólogo encargado de la organización discernir y elegir aquella postura teórica que responda más confiablemente a las necesidades de que se presenten.

Es momento de que comencemos a conocer las distintas actividades que realiza el psicólogo organizacional, pues si bien, ya se han mencionado algunas someramente, no son las únicas, por lo que se hace necesario hablar de las actividades más conocidas y las de menor dominio público.

Hasta aquí, hemos dado una breve explicación de los orígenes de la psicología organizacional, de su conformación teórica y hemos aportado ciertos datos relevantes respecto a su surgimiento en México. Asimismo se ha explicado a grandes rasgos las tareas que realiza el psicólogo organizacional, y como se ha mencionado, su campo laboral hoy en día es muy amplio, ya que todo aquello en dónde interfieran las relaciones humanas y exista una rudimentaria base de organización, se requerirá la intervención del psicólogo organizacional. Se habla de que los lugares de inserción de la Psicología Industrial y Organizacional son: los negocios, organismos oficiales y empresas industriales, así como cualquier institución productora y que ofrece bienes y servicios (Gómez, 1997), sin embargo, a pesar de los textos básicos y especializados del tema de la psicología industrial y la organizacional, nos encontramos con diferentes preguntas acerca de los campos, las actividades,

las diferencias con otras áreas de la psicología, incluso de la misma psicología organizacional ya que esta se encuentra dividida en psicología industrial y psicología organizacional. Como se ha visto la segunda es un desarrollo de la primera, ya que históricamente la psicología industrial apareció primero para cubrir necesidades específicas reales en el desarrollo industrial. Su creciente eficiencia, aunada a los conflictos nuevos que surgían del proceso de industrialización, dio lugar a formas de organización más complejas que ameritaban otro tipo de aproximaciones teóricas y metodológicas en dicho campo. Como hemos señalado previamente, en los años 50's los psicólogos se interesaron por el estudio de las organizaciones, el cual hasta ese momento era un campo reservado para los sociólogos; de ahí comenzaron a surgir otros temas que contribuyeron aún más al desarrollo de la disciplina y más tarde en 1970, la "American Psychological Association" (APA) cambio el nombre de la División de Psicología Industrial, por el de División de Psicología Organizacional e Industrial (Bormeo, 2003). La transición de la psicología industrial a la psicología organizacional se ve reflejada en la diferencia del psicólogo industrial de los años 20's, 30's y 40's y el psicólogo organizacional de hoy, en la que se encuentran dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, etc. los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo; y segundo, los psicólogos organizacionales han empezando a preocuparse por estudiar los problemas no de cada individuo en particular, sino como comportamiento de grupos, subsistema, y aún el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos.

Intentamos dar respuesta a este tipo de planteamientos a través de la presentación clara y concisa de las actividades del psicólogo organizacional en México, es decir, que se presenta el concepto de psicología organizacional tal y como es la realidad en las organizaciones mexicanas, en las cuales se presenta el problema similar de la correspondencia y definición de actividades y expectativas en torno a la psicología organizacional. No hay que olvidar que nos encontramos en un proceso constante de globalización y que por lo tanto las características de la cultura de las organizaciones y la cultura empresarial

en México difiere mucho de las de otros países, aspectos que deberán caer dentro de la apreciación e investigación del psicólogo organizacional. Lo anterior nos lleva a plantearnos las perspectivas futuras en el quehacer del psicólogo organizacional.

De acuerdo a la revisión anterior nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las actividades que puede realizar el psicólogo y qué importancia adquieren dichas actividades cuando se trata de optimizar el funcionamiento de las organizaciones? Esta pregunta nos habla invariablemente del futuro de nuestra actividad como psicólogos en la medida que la respuesta contemple los avances actuales, así como la incorporación de otras disciplinas al campo de la psicología organizacional.

Por ello nuestro interés en las aportaciones y beneficios de las investigaciones de la psicología organizacional. Las consecuencias de un conocimiento más claro, exacto y delimitado acerca de las actividades del psicólogo organizacional nos llevarán a una aplicación y desempeño de nuestras actividades de una manera más eficiente, por una parte, y por la otra nos traerá datos más confiables acerca del diseño de programas de capacitación dentro de las mismas organizaciones. Asimismo aportará datos que nos sean útiles para una comprensión e intervención en la mejora de las relaciones laborales, entre otros beneficios. Teniendo como objetivo presentar de manera concisa, detallada y exacta las actividades del psicólogo organizacional en México. Para lograr este objetivo se realizó una revisión teórica bibliográfica especializada.

En el primer capítulo se llevó cabo una revisión histórica de la psicología industrial en su proceso de convertirse en psicología organizacional. Se revisó el origen de la psicología industrial desde las aportaciones de los iniciadores de ésta rama de la psicología. Se tomaron algunas aportaciones de los autores más prominentes que destacaron en los inicios de la psicología industrial o inclusive antecesores de ella. Posteriormente, en el capítulo segundo vemos con detalle el tipo de organizaciones y sus distintas áreas de estudio. En el capítulo tercero realizamos un desglose de las actividades del psicólogo

organizacional, en especial las referentes al análisis de puesto y el reclutamiento que son actividades y tareas esenciales que desempeña el psicólogo organizacional dentro de una empresa. Describimos de manera sistemática las actividades más comunes del psicólogo organizacional. En el último capítulo abordamos la capacitación y el adiestramiento como herramientas que utiliza el psicólogo organizacional para el desarrollo de su actividad. Finalizando con las conclusiones y algunas aportaciones.

# CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se llevará a cabo una revisión histórica de la psicología industrial en su proceso de convertirse en psicología organizacional. Se revisará el origen de la psicología industrial desde las aportaciones de los iniciadores de ésta rama de la psicología. Haremos algunas aportaciones especiales al presentar reseñas biográficas de los autores más prominentes que destacaron en los inicios de la psicología industrial o inclusive algunos antecesores de ella. El lector notará que las aportaciones proceden de diversas fuentes por lo que abarcaremos únicamente las más importantes. Las reseñas biográficas están presentadas a pie de página para que el lector tenga acceso a ella de manera inmediata. En algunos caso llevaremos a cabo las traducciones de los textos necesarios que únicamente se encuentren en idioma inglés

## 1.1. Definición y Evolución de la Psicología.

Para dar inicio a este capítulo se hace necesario definir qué es la psicología para posteriormente dar una descripción de cómo se ha ido desarrollando a lo largo de la historia.

Etimológicamente, la palabra *psicología* proviene del vocablo griego “*psique*” que significa alma y “*logos*” tratado o estudio, por lo cual el sentido que adquiere es el estudio de la mente o del alma. Curiosamente esta palabra no aparece en la tradición griega, hay que esperar al renacimiento para encontrarla en algunos escritos de eruditos y humanistas; así el término psicología es una construcción intelectual del humanismo que está pensado para referirse al estudio de la dimensión mental de la vida humana. (Carpintero, 1998)

Siegel y Lane (1980, en: Gómez, 1997) definen a la psicología como el estudio científico de la conducta humana que trata de forma sistemática de comprender cómo y acerca del por qué las personas actúan como lo hacen.

Dunnette y Kirchner (1986) definen a la psicología como la ciencia que trata de la conducta humana y animal, y cuyo propósito se basa en desarrollar conceptos explicativos, exigiendo con ello una identificación, descripción y observación, obteniendo una experimentación con bases que llevan a conclusiones netamente científicas. Para Carpintero (1998), la psicología tal y como hoy es concebida es una ciencia, en parte natural, en parte social. Dicha ciencia versa sobre los fenómenos del comportamiento y sobre las estructuras mentales que originan éste.

Existen diversas definiciones de lo que es la psicología como ciencia, debido a que cada autor la define en base a la corriente psicológica que aborde dándole así particularidades específicas a cada definición. Sin embargo, un punto en común, y en el cual los autores coinciden, es que la psicología es una ciencia fundamentada en bases científicas y metodológicas que tiene como objetivo el estudio del ser humano.

La psicología al igual que otras ciencias ha tenido una serie de cambios en cuanto a su objeto de estudio en los cuales cabe distinguir cuatro etapas en su evolución. Ha sido primero ciencia del alma; luego, sucesivamente ciencia, de la mente, ciencia de la conducta, y en la actualidad ciencia de la mente y de la conducta. (Carpintero, 1998). Nuevas revisiones señalan que se trata de la ciencia de las “relaciones humanas” ya que éstas se dan en cualquier ámbito, ya sea clínico, laboral, educativo, etc.

Para comprender esto, cabe mencionar que para que algo se llame ciencia, debe cubrir ciertos criterios que se establecen: el primer criterio es tener un objeto de estudio y una pregunta de investigación; en la psicología el objeto de estudio varía de acuerdo al fundamento teórico en que se encuentre. El segundo criterio, es tener una construcción teórica y pruebas de hipótesis; en el tercer criterio se deben de utilizar métodos empíricos de investigación, es decir,

la observación, la medición y otras maneras objetivas de reunir información; y por último, la ciencia deberá intentar el descubrimiento de leyes o principios generales que gobiernan. En el caso de la psicología, se trata de la conducta, los procesos mentales humanos y las relaciones que establecen los individuos y se pretende halla un entendimiento generalizado, es decir, que sea aplicable a cada uno de los miembros de la especie humana (conceptos universales). (Gross, 1994).

Como podemos ver en el transcurso de su evolución, la psicología ha tratado de que sus fundamentos cumplan con los criterios establecidos por el método científico; esto se observa en la metodología que lleva acabo, con el objetivo de establecer conocimientos con validez objetiva, replicables y comprobables. Es por ello que la psicología ha tendido más a la cuantificación de sus investigaciones, y hacia la experimentación para la comprobación y refutación de hipótesis.

Estos cambios que ha tenido la psicología han afectado en su forma de interpretarla como ciencia; Carpintero (1998) opina que la ciencia psicológica ha ocupado lugares muy variados, en ocasiones se ha subrayado su dimensión de ciencia natural; en otras, ha predominado el carácter de ciencia natural; en otras, ha predominado de ciencia cultural; a veces se le ha tenido como ciencia teórica, descriptiva; otras veces se ha volcado la atención hacia los aspectos prácticos y técnicos que encierra su conocimiento.

Se puede decir que en su evolución, la psicología ha adquirido un alto grado de madurez, esto se hace patente en el hecho de que cada día se confía más en la aplicación adecuada de métodos científicos y que cada vez, se va acercando al estudio de la conducta. A raíz del constante crecimiento que ha tenido, el estudio de la psicología se ha podido aplicar en diferentes ambientes de la vida cotidiana, tal es el caso de las relaciones humanas dentro de las escuelas, las clínicas, las comunidades, en laboratorios de experimentación, en la publicidad, en instituciones gubernamentales y obviamente, dentro de las organizaciones.



## **1.2. Definición y Evolución de la Psicología Organizacional.**

La psicología organizacional es definida por Rodríguez (1988, en: Borneo, 2003), como el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

“La psicología de la organización procura realizar una síntesis de las diversas influencias, al comprender el comportamiento dentro de la compañía. Uno de los aspectos de la psicología organizacional es el estudio de los conflictos que surgen entre las necesidades y los intereses creados de los subgrupos organizacionales, incluso las disputas entre los trabajadores y la gerencia” (Siegel, 1978 p.37).

“La Psicología Industrial y Organizacional puede entenderse como la disciplina que realiza ciertas investigaciones científicas para responder a las interrogantes básicas acerca de las personas con respecto a motivación, productividad, y moral en las organizaciones, así mismo hasta como organizar una corporación multinacional o como manejar conflictos interorganizacionales” (Howel, 1979 en: Gómez, 1997 p.15).

Para Martínez (1991, en Gómez 1997) la Psicología Organizacional tiene como objeto de estudio el comportamiento humano en el trabajo y cuyo fin es el mejoramiento de dicho proceso, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y útil para la sociedad.

El objetivo principal de estudio de la Psicología Organizacional, es crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la organización. En general la razón de ser de la psicología organizacional, es la existencia de problemas de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, y su objetivo es proporcionar las bases para resolver estos problemas o para minimizarlos (Gilmer, 1980, en: Herrera, 2002).

Como se puede ver existen variadas definiciones de la Psicología Organizacional, sin embargo, estos autores coinciden en dos puntos importantes; el primero estriba en que la Psicología Organizacional tiene como objeto de estudio la conducta humana dentro de la organización, y segundo que mediante el estudio de esta conducta se puedan obtener métodos y formas que convengan al crecimiento de la organización y en particular de las personas que laboran en ésta, con ello se busca la satisfacción y motivación de cada miembro que compone la organización. El nuevo concepto de la psicología organizacional tiende, mas que a estudiar la conducta humana dentro de las organizaciones, a estudiar las relaciones humanas, la integración de los individuos dentro de los grupos humanos que conforman las organizaciones.

Los inicios de la Psicología Organizacional en América se dan a raíz de la inquietud de algunos hombres de negocios por darle solución a problemas que surgían dentro de sus empresas, y que vieron una posible ayuda en los estudios de la psicología, ya que algunos de los psicólogos habían declarado que la industria era un campo en el cual, bien se podrían hacer estudios sobre la conducta humana; ante este reto se tenía establecidos algunos problemas a enfrentar, sin embargo, faltaban métodos y técnicas para poder abordarlos de manera científica. Gracias a la colaboración entre psicólogos y empresarios surge lo que es la Psicología Industrial que posteriormente se transforma en Psicología Organizacional.

A continuación se presentara una breve reseña histórica acerca de la evolución de la Psicología Organizacional, abordando algunos acontecimientos más relevantes que le dieron origen, y para finalizar explicaremos cual fue su transición de Psicología Industrial a Psicología Organizacional.

### 1.2.1. Los inicios: La Revolución Industrial

El término “revolución” es concebido como sinónimo de cambio, en el caso de la revolución industrial, el cambio representa todas aquellas innovaciones tecnológicas persistentes que llegan a constituir un esquema cultural que van

acompañadas por cambios de valores y de la organización social. Miller y William (1969) mencionan que la llamada revolución industrial fue acompañada desde sus inicios por una revolución de la organización, y que ambos produjeron un cambio en los sistemas de valores que en la actualidad estas revoluciones tecnológicas de la organización alteran constantemente tanto a las sociedades tradicionales como las industriales.

Las consecuencias que trajo consigo la revolución industrial se pueden catalogar como benéficas y problemáticas a la vez, ya que esta representa la creación de un sistema de talleres mecanizados que producen una gran cantidad de productos, lo cual enfatizó la división del trabajo, y al mismo tiempo creó problemas para el trabajador, como la fatiga y la sumisión absoluta al ritmo de la máquina.

Estos retos que representaba la máquina tenían que solucionarse con gente preparada para poder manejar y componer estos nuevos instrumentos, de la misma forma surgía la necesidad de preparar gente que supervisara y atendiera las necesidades de los operadores. Al irse complicando la estructura de la empresa y el trabajo que se requiere, se fomentan los cambios en las relaciones obrero- patronales. Así se crea un campo de intervención para la psicología como lo es el de las relaciones humanas dentro de la empresa. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en esta época todavía no se tenía una conciencia de la psicología industrial como tal, por lo que Vargas y Velasco, (1999 en: Herrera, 2002) mencionan que difícilmente podría asignarse a este acontecimiento otro significado en la historia de la Psicología Organizacional que el origen de los grupos que ahora demandan su servicio.

### 1.2.2. La psicología “industrial” durante la Primera Guerra Mundial.

Durante los quince años que precedieron a la primera guerra mundial, solamente dos psicólogos pueden ser verdaderamente considerados como psicólogos industriales en los Estados Unidos, pues el término de psicología de las organizaciones era todavía desconocido; sin olvidar las aportaciones del ingeniero conocido como el padre de la administración.

El primer psicólogo en nombrar es Walter Dill Scott de la Universidad del Noroeste y quien fue a Alemania para realizar un doctorado en filosofía con Wilhelm E. Wundt, el legendario fundador del primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig en 1879, y que todavía es considerado por la mayoría de los autores como el padre de la psicología científica. Dado que Wundt era notablemente contrario a cualquier aplicación de la psicología científica, es interesante que el otro primer psicólogo industrial fuese también discípulo suyo. (Korman, 1978)

En el último semestre de 1901, el joven Scott, profesor adjunto de psicología de la Universidad del Noroeste, recibió a un visitante de nombre Mr. Thomas K. Balmer quien era jefe de publicidad de una cadena de revistas. Balmer buscaba a alguien para dar una charla sobre cómo puede emplearse la psicología en la publicidad. Después de dos horas de conversación, Scott aceptó pronunciar la charla. De este modo el Dr. Scott iniciaba la ciencia de la psicología industrial y comercial. Hablando en el "Agate" Club de Chicago, el 20 de diciembre de 1901, dijo: *"En líneas generales, la psicología es la ciencia de la mente. Arte es hacer y ciencia es saber como hacer, a la explicación de lo hecho. Si somos capaces de hallar y expresar las leyes psicológicas en las que se basa el arte de la publicidad, habremos dado un paso distinto, habremos añadido la ciencia al arte de la publicidad"* (Gilmer, 1973 p.25).

En el auditorio, se encontraba John Lee Mahin, director de una gran agencia de publicidad. Ofreció lanzar una revista mensual si Scott escribía una serie de artículos para ella. Animado por una retribución de 250 dólares, Scott aceptó. Así fue como Scott preparó las primeras series de artículos en los que se exponía cómo puede usarse la psicología en la publicidad. Y así fue como Scott se consagró como el primer psicólogo industrial o comercial. (Gilmer, 1973).

Las posteriores actividades de Scott, estuvieron también relacionadas con la psicología industrial, ya que consistieron especialmente en propagar la utilidad de los métodos psicológicos para la solución de los problemas de negocios. Esta orientación continuó siendo la de la mayor parte de los

psicólogos industriales hasta mediada la década de los 50 en que este enfoque fue ampliado y modificado en el sentido actual.

El segundo psicólogo que nombraremos es Hugo Muensterberg, un alemán discípulo de Wundt quien vino como profesor a Harvard, y que promocionó activamente la idea de que la psicología podía ser útil para la consecución de los fines propios de los hombres de empresa. Tal vez la más conocida de las investigaciones de Muensterberg, ha sido la elaboración de un test para seleccionar conductores de la compañía de autobuses de Boston (Korman, 1978). En 1913 escribe "Psicología de la actividad industrial" en donde intenta explicar que la psicología ocupa un lugar primordial en la industria, por lo que en sus escritos los temas más relevantes van dirigidos al aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, las compras y las ventas aplicando así los métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales concretos (García, 2002).

Uno de sus más renombrados de sus estudios trata de determinar que hace que un conductor de tranvía sea seguro. Estudió sistemáticamente todos los aspectos de trabajo y desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio. En el ámbito de la psicología industrial, hizo aportaciones a la selección, pues creó pruebas que fueron un apoyo valioso en la selección de operadores de teléfono, ya que muchos operadores eran susceptibles a la fatiga y a las crisis nerviosas. Con la aplicación de las pruebas como la de la percepción del espacio, la inteligencia y destreza. Muensterberg observó que los que mejor se desempeñaban en las pruebas, eran los que mejor se desempeñaban de acuerdo a las medidas de la compañía (García, 2002).

El ingeniero Federic W. Taylor conocido como el padre de la administración, y que se dedicó al estudio de la economía de los movimientos trabajando como ingeniero en una compañía, observó la frecuente ineficacia del modelo tradicional de enfocar y realizar el trabajo. Taylor se dio cuenta de que el empresario sólo conoce la capacidad del rendimiento de la mayoría, sin embargo, no tiene una idea clara de las capacidades y limitaciones del rendimiento de los obreros. Estas observaciones lo llevaron a realizar una

investigación en la “Reethlem Steel Company”, teniendo tres premisas fundamentales: 1) seleccionar a la gente adecuada para un puesto determinado; 2) instruirla en métodos más eficaces y movimientos más económicos de aplicación en su trabajo; y 3) conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores (Brown, 1977; French, 1991 en García, 2002).

La investigación de Taylor consistía en capacitar a un conjunto de obreros en cuanto a la forma de cargar cajas para ahorrar tiempo y fatiga de los obreros; antes de la capacitación, la empresa tenía 500 empleados y con las aportaciones de Taylor se logró que el número de trabajadores se redujera a 140, los cuales realizaban la misma cantidad y calidad de producción en el mismo tiempo. Los beneficios que obtuvo la empresa repercutieron en mejor salud de los trabajadores, en su desempeño, y economía; ya que se les proporcionaba un incentivo adicional por un buen desempeño (Katz, 1977 en García, 2002).

A pesar de los estudios que se realizaron antes de la Primera Guerra Mundial, difícilmente se veía entusiasmo por la psicología industrial. Debido a que en este tiempo se tenía la creencia que al realizar investigaciones sobre psicología, se tenía forzosamente que llevar un control riguroso sobre las variables que se estudiaban, lográndose esto sólo dentro de un laboratorio. Impidiendo así la realización de investigaciones sobre otros campos, como hoy en día se ha logrado.

En la actualidad no se sabe porque hubo tan poco interés por la psicología industrial en aquellos tiempos, lo que sí es cierto, es que fue la Primera Guerra Mundial la que provocó el primer gran desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos.

Al comenzar el conflicto, el Ejército de los Estados Unidos se enfrentó con una situación nueva que le impulso a solicitar ayuda de la “*American Psychological Association*” (APA). Como consecuencia del reclutamiento militar se planteó el problema de cómo utilizar de la manera más eficaz posible a

millones de hombres de quienes se sabía muy poco, y a quienes únicamente se necesitaba mientras durase la guerra. Cualquier decisión que se tomase ante este problema debía adoptarse rápidamente; ya que el conflicto había estallado y de esa decisión podía lógicamente depender su resultado.

Básicamente la cuestión consistía en como seleccionar a las personas que deberían ocupar puestos destacados y especializados. Por ejemplo: ¿A quién se debía enviar a un centro de formación de oficiales? ¿A quién se debía, por el contrario, considerar carente de las capacidades o potencialidades necesarias para ser oficial y más apto para cualquier otra clase de puesto? El modo como se resolvió este problema constituye una historia interesante, ya que es a partir de entonces cuando podemos situar el primer gran éxito de la psicología en el desarrollo de un método para la predicción del rendimiento en una tarea.

Una de las actividades más importantes que realizaron los psicólogos de la APA consistía en elaborar un programa mediante el cual estuviera el Ejército en condiciones de eliminar a los que mentalmente fueran insuficientes para realizar el servicio militar, clasificar según sus niveles de inteligencia a todos o por lo menos a la mayoría de los que iniciaran tal servicio, y seleccionar a los de mayor capacidad para su ascenso a la oficialidad. Se asignó la realización de este programa a un "Comité de Examen Psicológico de Reclutas", cuyo director era Yerkes. Con presteza, el comité preparó dos tests: **a)** para hombres cultos, **b)** para iletrados; y ambos, los administró a varios reclutas. Los resultados fueron tan satisfactorios que el comité solicitó y recibió la ayuda oficial del gobierno.

Yerkes fue hecho comandante y nombrado jefe de una sección (más tarde una División) de psicología. Este departamento reviso los test **a** y **b** y creó dos nuevos, el Army Alpha y el Army Beta. Estos test fueron muy usados, y contribuyeron materialmente a la eficaz selección, clasificación y destino de los reclutas del Ejército durante la Primera Guerra Mundial.

Durante la Primera Guerra Mundial otro acontecimiento de gran importancia, aunque no estuvo directamente relacionado con el conflicto bélico, se trató de la fundación en 1917 del “*Journal off Applied Psychology*”, destinado a convertirse en al publicación más importante para los psicólogos industriales hasta hace pocos años, en que ha de compartir importancia con “*Personnel Psychology*” y, más recientemente, con “*Organizacional Behavior and Human Performance*”.

Como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, los años siguientes a la Primera Guerra Mundial fueron testigos del primer desarrollo de la aplicación de la psicología a los problemas de la industria y de las organizaciones.

### 1.2.3 El Periodo entre las dos guerras. Desarrollo de la psicología industrial.

Un acontecimiento importante que se suscitó durante la guerra, y que posteriormente sirve de plataforma para las futuras investigaciones dentro del área, fue que Scott siempre se halló en desacuerdo con la opinión de la mayoría de los psicólogos, algunos de los cuales integraban la Asociación Psicológica Americana (APA). Concretamente disentía con Yerkes (que era entonces presidente de dicha asociación), cuando este sostenía, que lo más importante que los psicólogos podían hacer en la guerra era examinar a los reclutas. Scott no estuvo conforme con esta idea; el decía que el mejor modo de contribuir los psicólogos al esfuerzo bélico, es trabajar en la selección de oficiales. Pudo poner esta idea en práctica ya que el ejército, organizó un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales.

Obrando bajo su propia responsabilidad, Scott se ganó el apoyo de Newton D. Baker, secretario de guerra. A consecuencia de ello, se integró en el “*Adjuntan General’s Office*” un Comité para la clasificación de personal. Este comité estableció, bajo la dirección de Scott, un plan completo para el personal del ejército.



Cuando la guerra se aproximaba a su fin, varios miembros para la clasificación de personal, el principal de los cuales era Robert C. Clothier, comenzó a preguntarse si el comité podía crear una organización dedicada a consultas sobre el personal que pudiera ofrecer a los negocios e industrias civiles los mismos servicios que había prestado al Ejército, la duda engendró el interés.

Durante estos años hasta la década de los 50 la orientación de la psicología industrial, consistió en que los directivos empresariales, definían los problemas y los psicólogos los resolvían, tal y como los habían hecho durante la guerra. El centro más importante de interés en este periodo estuvo constituido por la selección de personal, en al que los psicólogos industriales trabajaron intensamente, elaborando tests y escalas que permitieran diferenciar a los aspirantes. Expresión de este interés fue la aparición de la, "*Scott Company*" en febrero de 1919, que fue la primera organización dedicada al asesoramiento psicológico.

La "*Scott Company*" adaptó al uso civil la idea de las fichas de calificación de los soldados y oficiales. Basándose en los resultados obtenidos de esta forma, aconsejó que sus clientes organizaran distintos programas educativos y de adiestramiento para sus empleados. La compañía también propuso unos planes de organización y promoción, y que, según el espíritu de la democracia industrial se estimularan las asociaciones de trabajadores.

La compañía instauró un gran número de tests psicométricos, a su vez se creó una serie de manuales para el adiestramiento de los aprendices, también originó el desarrollo, e insertó lo que todavía hoy podemos denominar "*point systems*" de clasificación de tareas y fijación de salarios.

La "*Scott Company*" instaló y organizó completamente departamentos de personal. Al mismo tiempo estableció la filosofía, elaborada por Ruml, de la unidad trabajador-en-su-trabajo. En otras palabras desarrolló la idea de que el trabajador y su tarea formaban juntos una unidad integral.

La duración de la compañía de Walter Dill Scott fue breve, el solo hecho de su constitución es indicativo de la gran atención que despertó la psicología como apoyo al mundo empresarial. Tal vez la manifestación más clara de este interés fue la formación en esta época del “*Bureau of Applied Psychology*” en el “*Carnegie Institute of Technology*”, apadrinado por las compañías aseguradoras de vida y orientado a la solución de problemas tales como la selección de vendedores, la rotación de empleados, etc.

Sin embargo, estos prometedores comienzos no duraron mucho, ya que aproximadamente en la mitad de la década de los veinte, comenzó a observarse una progresiva desilusión con respecto al valor de las técnicas psicológicas para la solución de los problemas de la empresa. Tal desilusión tenía cierto fundamento: primeramente, estaba claro que muchos de los tests que comenzaban a utilizarse no eran tan eficaces como se pretendía; en segundo lugar, comenzó a comprobarse que los mejores tests de aptitudes eran predictores imperfectos del rendimiento en el trabajo. Si se quería aumentar la predicción del rendimiento laboral, era necesario recurrir a medidas de personalidad y de motivación. Sin embargo, los instrumentos para medir la personalidad en estos tiempos eran muy insatisfactorios. Una tercera razón del descenso de la popularidad de la psicología industrial, fue que un gran número de empresarios habían comenzado a interesarse por la psicología, viendo en ella un instrumento que permitiera colocar y formar a sus obreros de una manera tan satisfactoria que la pertenencia a un sindicato dejara de serles atractiva.

Un acontecimiento que tuvo una importancia decisiva para el futuro de la psicología industrial a finales de los años veinte, fueron una serie de experiencias realizadas en la factoría “*Hawthorne*” de la “*Western Electric Company*”. Se inició el estudio encaminado a averiguar las relaciones entre las condiciones de trabajo y la incidencia entre la fatiga y la monotonía de los empleados. La labor comenzó intentando determinar la relación entre unos cambios en la intensidad de la iluminación de la factoría y la producción, así como las pausas de descanso y otras condiciones laborales en el trabajo. Antes de que hubieran terminado de realizar estas investigaciones, permitieron

establecer por primera vez la importancia de factores tales como el estilo del liderazgo, las normas de grupo y otros factores sociales en relación con el rendimiento laboral.

Los estudios Hawthorne produjeron un cambio metodológico consistente en sustituir el método directo de entrevista por el indirecto, y condujeron a nuevas perspectivas en el estudio de la dirección. Estos trabajos comenzaron a mostrar la importancia de la organización social y su influencia sobre la producción.

Es a partir, por tanto, de estos estudios cuando podemos establecer la influencia de las *relaciones humanas* en el mundo empresarial de los Estados Unidos y cuando a parecen algunas de las actuales teorías sobre liderazgo eficaz. Un aspecto que hay que mencionar es que a pesar de que se está haciendo hincapié sobre los inicios de las relaciones humanas para estudios dentro de las empresas, no se pasa por alto los factores físicos debido a que estos también tienen influencia sobre la conducta del trabajo. Variables tales como la iluminación el ruido y demás características físicas ambientales, son muy dignas de tenerse en cuenta.

Los anteriores estudios constituyeron los primeros trabajos que han llevado literalmente a una verdadera revolución en la psicología industrial. Lamentablemente estas experiencias terminaron con el motivo de la gran depresión económica que se generaron a raíz de las consecuencias de la Primera Guerra Mundial.

Los años de depresión económica durante la década de los treinta no fueron tan malos para la psicología industrial como para los demás aspectos de la vida de las empresas. La reorganización y desarrollo del Servicio de Empleo de los Estados Unidos durante este periodo favoreció la realización de una serie muy importante de estudios. Como parte de esta reorganización, el Ministerio de Trabajo encargó la elaboración del Diccionario de Profesiones, formado por varios volúmenes, cuya finalidad esencial era analizar los diferentes puestos de trabajo, describiendo sus características, los rasgos y

actitudes que exigen para su desempeño y las relaciones entre diversos empleos.

Un segundo acontecimiento que tuvo lugar en este tiempo fue la constitución del “*Minnesota Employment Stabilization Research Institute*”. Se trataba de un centro de investigación subvencionado por el gobierno y orientado al conocimiento de por qué unas personas encuentran empleo, incluso en los peores momentos de la depresión económica, y otras no. Bajo la dirección del profesor Donald Paterson, de la Universidad de Minnesota, estos investigadores consiguieron establecer diferencias entre las personas, utilizando diversas clases de tests de actitudes; entre estas pruebas se encuentra el test de Aptitudes Administrativas de Minnesota (“*Minnesota Clerical Test*”) y el test de tablero de formas de papel (“*Minnesota Paper Form Board Test*”).

Además de estos trabajos de la Universidad de Minnesota, hubo otra Universidad del medio oeste de los EEUU que dio otras aportaciones a la psicología industrial. Fue en 1938 cuando el Dr. Joseph Tiffin se trasladó a la Universidad de Purdue para formar lo que sería el más amplio programa académico de psicología industrial de los Estados Unidos. Tiffin publicó muchos artículos y tests con finalidad industrial; uno de los tests más conocidos es el “*Test de adaptabilidad de Purdue*”.

Estas dos universidades, junto con la del estado de Ohio, son las que ejercieron una influencia dominante en este campo antes de la Segunda Guerra Mundial, incluso hasta el día de hoy, ocupan una posición destacada junto con la Michigan University, y en menor grado junto con la de California (Berkeley), y Nueva York.

Otra aportación significativa realizada en estas décadas surgió como consecuencia de los conflictos entre empresa y trabajadores en esa época, y del crecimiento extraordinario de un tipo más radical de sindicalismo que a partir de entonces se ha ido extendiendo en los Estados Unidos, comenzando por los obreros semiespecializados y no especializados. A causa de este

conflicto se desarrolló un considerable interés por el tema de la satisfacción laboral y a sus correlatos. Así, en 1932 se publicó el primer estudio sobre satisfacción laboral Korhause y Charp, (1932 en: Tiffin, J. y McCormick, E. 1973). Un índice de esta extensión de las actividades de los psicólogos industriales fue la decisión tomada por la “*Society for the Psychological Study of Issues*” de publicar un libro de consideraciones psicológicas.

Por último, un acontecimiento de la década de los treinta que tuvo gran importancia para el posterior desarrollo de la psicología industrial, fue la llegada al poder de Hitler en enero de 1933 y la consiguiente emigración de judíos y de otros intelectuales a los Estados Unidos, Inglaterra y otros países. Entre estos emigrantes se encontraba un psicólogo llamado Kurt Lewin, quien argumentó que las experiencias con seres humanos pueden realizarse en los laboratorios psicológicos incluso sobre problemas tan complejos como la motivación, las características de la interacción humana, etc. Lewin también afirmó que muchas de sus experiencias se relacionan con la naturaleza de los tipos diversos de liderazgo y de sus consecuencias en diferentes circunstancias.

Korman (1978) menciona que Lewin compartía la concepción general del mundo necesaria para comprender las circunstancias en las que Hitler consiguió y mantuvo su poder. Lewin dedicó gran parte de sus investigaciones a estos problemas. Los resultados de sus primeros estudios ejercen, incluso hoy día, un influjo considerable sobre las actuales teorías de liderazgo. Lewin tuvo discípulos entre ellos Leon Festinger, Harold Leavitt y Harold Kelley entre otros, y se debe a que en gran parte de sus trabajos están dedicados a demostrar que las teorías racionales, maximizadoras de la utilidad, no pueden explicar muchos aspectos de la conducta laboral.

#### 1.2.4 La Segunda Guerra Mundial y el auge de la psicología industrial..

La Segunda Guerra Mundial tuvo para la psicología industrial de los Estados Unidos una importancia muy similar a la de la primera. Durante este periodo se registró un desarrollo y una expansión considerables de los instrumentos y métodos que podían ser utilizados como ayuda de las

organizaciones para la consecución de sus fines. Se elaboraron pruebas para seleccionar y clasificar modelos diferentes de formación especializada. Los métodos de formación se desarrollaron con la ayuda de los descubrimientos conseguidos en los laboratorios de psicología. Se comenzaron a incorporar los resultados de las investigaciones sobre factores sociales y motivacionales del rendimiento de la formación de líderes, bajo el influjo de los estudios Hawthorne y de los trabajos de Lewin. Finalmente el desarrollo vertiginoso de la complejidad de los armamentos obligó a plantearse cada vez más el problema de cómo afecta el ambiente físico al rendimiento laboral, especialmente cuando el ambiente físico implica unos sistemas de señales tan extraordinariamente complicados como los que caracterizan a las líneas aéreas (Korman, 1978).

Los psicólogos trabajaron en el ejército y la marina para extender los programas de selección y formación de toda clase de personal militar. Estos programas demostraron la aceptabilidad de la psicología en las situaciones prácticas. Mucho de lo que se aprendió sobre la selección y clasificación del personal militar también se pudo aplicar a los problemas industriales; se crearon nuevos tests; las cuestiones de la evaluación dieron lugar a nuevas áreas de investigación; descubriéndose así cosas sobre la aplicación de los principios del aprendizaje a los problemas reales de la formación. Por lo que al punto de vista clínico se refiere, esta guerra dio una serie de oportunidades para estudiar las reacciones al estrés del combate, y para replantear los problemas de la orientación profesional y de la rehabilitación (Gilmer, 1973).

En líneas generales se puede decir que la psicología de la ingeniería comenzó cuando los psicólogos trabajaron en el diseño de equipo, en este caso las cabinas de pilotos de aviación, con el fin de mejorar la percepción humana. Los programas de investigación patrocinados por el Departamento de Investigación Naval y los de las Fuerzas Aéreas dieron lugar a numerosos hallazgos que son directamente aplicables a la industria.

También se produjeron en esta época, tres aspectos en el desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos. Primero, sacó al psicólogo de su

estereotipado papel y le demostró que podría ser un buen científico de la conducta en la vida real. Segundo, muchos psicólogos de renombre se interesaron por los problemas aplicados, lo que hizo "más aceptable" el estudio de estos problemas. Tercero, gran parte del interés despertado en el estudio de la conducta de grupo se gestó en los problemas de la guerra. La creación de una Sección de Psicología Industrial y Comercial en la APA, en 1945, dio las bases profesionales a esta materia. (Gilmer, 1973)

#### 1.2.5. La Postguerra. Consolidación de la psicología industrial-organizacional

Durante la década 1945-1955 hicieron su aparición todos los signos indicativos de una actividad próspera y creciente ejemplo de ello fue el aumento notable de graduados en psicología en las Universidades de Estados Unidos. Hasta el final de la Segunda Guerra Mundial muchos psicólogos autodenominados "psicólogos industriales", únicamente habían recibido una formación teórica general en sus años de estudiantes; en cambio, a partir de la posguerra aumentó considerablemente la formación especializada en psicología industrial, particularmente en la Universidades en las que la semilla ya estaba plantada antes de la guerra. Junto con este desarrollo, se incrementaron los centros interdisciplinarios de investigación dedicados a problemas de la industria. Estos tenían en común, emplear a psicólogos industriales para formar parte del cuerpo docente e investigador, a la vez que daban cursos sobre las perspectivas psicológicas de los problemas industriales (Korman, 1978).

Después de que la APA estableció la "División de Psicología Industrial", se fundó una nueva revista, "*Personnel Psychology*", que venía a completar al "*Journal of Applied Psychology*". Aparecieron nuevas organizaciones de asesoramiento de empresas, se aumentó el número de psicólogos empleados por compañías privadas y por organizaciones gubernamentales para investigar los problemas laborales de los trabajadores, utilizando los sistemas tradicionales ahora perfeccionados. El número de empresas que recurrió a la utilización de tests psicológicos incrementó de un 14% en 1939 a un 75% en

1952 según un estudio de Baritz (1960, en: Korman, 1978), y se impartieron miles de cursos especiales con sus correspondientes servicios acerca de la naturaleza y el sentido del liderazgo, insistiendo de forma particular en la importancia de la satisfacción laboral como clave del rendimiento en el puesto del trabajo. (Korman, 1978).

Durante este periodo se suscitaron algunas críticas hacia la psicología industrial; una de éstas fue que el psicólogo no compartía el punto de vista de los directivos al enfocar a las organizaciones y su funcionamiento. Esta crítica consistió en afirmar que el psicólogo industrial había traicionado sus derechos como miembro de la psicología científica, para convertirse en un asistente técnico al servicio de la dirección de personal. Este argumento, según Korman (1978) supone que la tarea de todo psicólogo es desarrollar teorías explicativas de los factores que influyen en la conducta humana, el psicólogo industrial debería intentar obtener respuesta a preguntas tales como: ¿De qué manera debe una persona elegir su profesión? ¿Qué es lo que le hace sentirse satisfecho? Sin embargo, en lugar de ocuparse estas cuestiones, el psicólogo industrial pierde el tiempo en elaborar instrumentos y técnicas para ayudar a los empresarios. Su existencia sólo se justifica en función de este supuesto de "utilidad práctica".

Una segunda crítica fue que, aunque la psicología industrial reclamaba su utilidad práctica, ésta en realidad era cada vez menor, ya que los instrumentos y técnicas utilizados estaban cada vez más anticuados y superados, basados en un mundo laboral que ya no existía: un mundo de grandes empresas que empleaban grandes masas de trabajadores, varones, semiespecializados o no especializados, cuyos hijos se esforzaban por emular el día de mañana a sus padres en ese mismo tipo de trabajo. Sin embargo, nuestro mundo ha cambiado: el número de administrativos supera al de obreros, estos administrativos tienen un status superior y pueden ser hombres ó mujeres. En el otro extremo del panorama hay una gran masa minimamente desarrollada, incapaz de realizar un trabajo administrativo, excluida incluso del nivel de obreros, con pocas esperanzas y menos aspiraciones ¿Qué sentido



tiene diseñar métodos para una época que ya ha pasado y para una organización laboral ya superada?

Una tercera crítica, fue que el psicólogo industrial en sus consejos no era tan ponderado como debiera, ya que con frecuencia sus actividades estaban dominadas por ideas antojadizas. Según algunos autores Brayfield y Crockett, (1955, en: Tiffin, J. y McCormick, E. 1973) un ejemplo de esta falta de ponderación es la tendencia a favorecer la satisfacción laboral como clave de la productividad, o dicho más brevemente, la afirmación de que "un trabajador feliz es un trabajador productivo". Hacia fines de los años 50 parecía bastante claro que esta relación era, al menos, bastante complicada y que, desde luego, ese lema tan sencillo era insuficiente.

Los psicólogos preocupados por estos problemas dejan de llamarse a sí mismos "psicólogos industriales" prefiriendo adoptar el nombre de "psicólogos de las organizaciones". Así la psicología de la industria y de las organizaciones ha continuado dedicada activamente a la elaboración de técnicas y métodos para mejorar la eficacia del potencial humano, utilizado en las modernas organizaciones, tanto desde el punto de vista del individuo como el de la empresa.

Durante las técnicas posteriores los técnicos en Administración Industrial han prestado gran atención a los problemas de organización y comunicación en las empresas. El psicólogo se ha dedicado a determinar en que zona de la red de comunicación el individuo encaja en el grupo, el grupo en el departamento, el departamento en la factoría, la factoría en la empresa, y cada una de estas en la comunidad. El psicólogo, junto con el ingeniero industrial y el matemático es el encargado de buscar el tipo de redes y técnicas de comunicación que satisfaga las demandas de rapidez, precisión y eficacia, de las organizaciones complejas desarrollando un cambio constante (Gilmer, 1973).

Lo que sucedió en las organizaciones industriales como consecuencia natural de este cambio de énfasis en la conformidad del sistema antiguo de

hacer las cosas, hacia el establecimiento de un ambiente creativo, uno que, en lugar de sofocar la innovación, la flexibilidad y la modificación habrían de estimularlas. La administración de grandes laboratorios científicos y de ingeniería habría de requerir volver a reflexionar sobre las antiguas estrategias de organización.

La psicología de la organización habrá de ir concediendo cada vez mayor atención a la productividad científica y técnica, así como a los adelantos revolucionarios que se han producido en lo que se refiere a la tecnología de la información. Se observará a los empleados mientras trabajan a la luz del contexto de los métodos automáticos de que se dispone para registrar, transmitir, compilar, calcular, decidir y distribuir los resultados de las decisiones tomadas en las organizaciones (Bernard, 1972).

En la actualidad la psicología organizacional no tiene todavía el nivel de desarrollo profesional que tienen otras profesiones, debido a las limitaciones que ha tenido es su formación y que tiene que ver con la investigación y la aplicación; no obstante, existe un camino recorrido por profesionales e investigadores destacados con trabajos importantes que es necesario reconocer; ya que estos han dado la pauta para el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Como hemos visto a través del recorrido histórico anteriormente presentado, la psicología organizacional nace de la psicología experimental y clínica, toma elementos de la sociología y la mercadotecnia, y apoya a los estudios de administración y estrategia militar e industrial. Cabe mencionar asimismo que en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

Para poder continuar y dar un panorama general de lo que es la Psicología Organizacional, es necesario, como primer punto, definir ¿qué es una organización?, para esto, en el Capítulo 2 se ampliará este concepto, así como sus funciones, sus objetivos y los elementos que la componen.

## **CAPÍTULO 2: LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo veremos con detalle el tipo de organizaciones y sus distintas áreas de estudio. Será importante llevar a cabo una revisión de la teoría de la organización desde el punto de vista de otras disciplinas como sería la Sociología. La revisión de las bases teóricas tiene como objetivo llegar a un entendimiento psicológico de las organizaciones actuales y sobretodo conocer el sustrato teórico ideológico bajo el cual fueron surgiendo y adquiriendo su importancia dentro de la organización grupal general. en el capítulo segundo veremos con detalle el tipo de organizaciones y sus distintas áreas de estudio. Será importante llevar a cabo una revisión de la teoría de la organización desde el punto de vista de otras disciplinas como las Sociología, lo cual funcionará como complemento para el entendimiento psicológico de las organizaciones actuales

### **2.1. ¿Qué es una Organización?**

Desde los inicios de la humanidad se sabe que los hombres y las mujeres se han desarrollado bajo un sistema de convivencia mutua; esto, por el simple hecho de que el ser humano es totalmente dependiente de otro para sobrevivir. Esta convivencia ha ido evolucionando a lo largo de la historia, y ha creado nuevos sistemas de relaciones, las cuales se han ido transformando hasta crear una compleja gama de sistemas sociales.

La base de todos estos sistemas se encuentra en la familia, la cual se concibe como una organización primaria, derivándose de ahí, organizaciones más complejas que tienen en común una estructura de roles, objetivos y beneficios que difieren de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones.

Kolasa (1980), menciona que las organizaciones pueden ser consideradas como un sistema de roles. En este sistema cada individuo tiene un rol específico que desempeñar, estando cada rol coordinado, con respecto a un patrón más integrado. Los roles de las organizaciones mayores son

desempeñados a través de diversas funciones identificadas en términos de motivación.

Bernard (1971, en: Chiavenato 1993), explica que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, ésta se da cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, y que
2. están dispuestas a contribuir con acción,
3. con miras a cumplir un propósito común.

La disposición de contribuir con acción significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta, en beneficio de la coordinación. Las contribuciones de cada participante en la organización varían enormemente en función, no solo de las diferencias individuales existentes entre ellas, sino también en sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

Baer (1988), menciona que básicamente, una organización llega a existir de manera exclusiva, a través de las aportaciones personales, y que funciona eficaz o ineficazmente, en proporción directa a la actividad humana, y que su razón de existir es la de crear bienes y servicios que se traducirán, a la postre, en valores personales.

Clay y Wakeley (1977), llaman organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada y al mismo tiempo de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación, y de cómo define y trabaje para lograr sus metas. Surge dentro de la organización la necesidad de tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos. Si la gente se conduce espontáneamente en sus relaciones, será muy poco probable que logre alguna meta determinada.

*“El manejo de una organización implica una constelación de factores económicos, sociológicos, políticos y psicológicos. Todos ellos condicionan a los individuos. La marcha de una organización es una madeja de conductas humanas influidas por elementos del medio. De este modo, si pasamos de la teoría a la realidad concreta y viva, el estudio de la organización se interrelaciona con otras disciplinas y ciencias convirtiéndola en una ciencia multidisciplinaria; y al manejo perfecto de la organización se le puede comparar como un complejo arte, ya que se refiere al manejo de todas las y sistemas existentes de toda la organización, haciéndola una ciencia comprometida y responsable” (Rodríguez, 1987 p. 137)*

Las organizaciones, como se puede apreciar, están formadas por personas que en conjunto buscan la realización de un fin en común o de una meta, para lo cual tienen que establecer reglas, jerarquías que den pauta para un funcionamiento eficaz de la misma. Sin embargo, a pesar de que todas las organizaciones buscan un fin, existen diferentes tipos de organizaciones, aspecto que trataremos a continuación.

## **2.2. Tipos de organizaciones.**

Kolasa (1980), menciona que los factores que caracterizan a las organizaciones son el tamaño, la complejidad, la formalidad, la jerarquía y la duración. En una organización hay bastantes personas involucradas, y operan con arreglo a una serie de normas que definen los roles. La jerarquía se refiere a las diferencias de poder y de autoridad entre los distintos niveles de una escala ascendente. Entre los rasgos que pueden añadirse a esta serie de características, se incluye el movimiento cooperativo hacia la consecución de metas colectivas dentro de un campo global complejo.

Las organizaciones al presentar estas características permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. (Chiavenato, 1993). Por tal motivo no se puede hablar de un solo tipo de organización; ya que la variedad de éstas radica en la

oportunidad de cubrir y satisfacer distintos aspectos de la vida humana llámese políticos, religiosos, económicos, etc.

De esta manera se puede hacer una clasificación de manera general de las organizaciones, denominándolas en organizaciones formales y organizaciones informales; para tener una mejor visión de la estructura y funcionamiento de éstas.

### 2.2.1. Organizaciones formales.

La necesidad más evidente de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen como deben relacionarse con los individuos. Las reglas que indican como obrar y como reaccionar ayudan a quitar parte de la incertidumbre que surge de las relaciones recíprocas y aumentan la probabilidad de cooperación. La diferencia principal entre una multitud y una organización, es que en ésta última hay reglas que determinan cómo debe actuar la gente con respecto a los demás (Clay y Wakeley 1977).

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales influyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una prioridad de objetivos. Estatus, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados y controlados. Son durables y planeados, en virtud del énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consistente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto (Chiavenato, 1993)

Shein (1982) menciona que existen tres dimensiones básicas de una organización formal:

1. La dimensión jerárquica.
2. La dimensión funcional.
3. Una dimensión de inclusión o centralidad.

La dimensión jerárquica se puede apreciar claramente en un organigrama mostrado por algún empresario, la dimensión funcional muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar, y la dimensión de inclusión o centralidad es dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

Para ejemplificarlo, diremos que las organizaciones formales son: los partidos políticos, la milicia, las escuelas, entidades administrativas (municipales, federales y estatales) hospitales, organizaciones correccionales, sindicatos y las organizaciones mercantiles y religiosas.

### 2.2.2. Organizaciones Informales.

Clay y Wakeley (1977), mencionan que la organización informal se compone de grupos de trabajadores a quienes la organización formal no reconoce. Estos grupos, pese a no ser reconocidos, son influencias muy poderosas en lo que se refiere a la forma en que la gente desempeña sus labores. En una empresa determinada, el psicólogo necesitará conocer la organización formal (cómo se espera que se comporten las personas, y cómo se comportan en realidad), y también sobre la organización informal (cómo se comporta la gente). Deberá también percibir las diferencias entre cómo se deben portar y cómo se portan.

Para Chiavenato (1993), la organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecífica. Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma que una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y sus actividades no son reforzadas, y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas inespecíficas y no controladas.

Para ejemplificar estas organizaciones informales, se pueden mencionar los clubes sociales, los clubes deportivos, las amistades y grupos comunitarios.

### **2.3. Teoría Tradicional de las Organizaciones.**

A cualquier hecho o acontecimiento que surge a raíz del medio ambiente donde nos desenvolvemos, nos vemos en la necesidad de darle una explicación, para lo cual se crean diferentes teorías que permiten entender los fenómenos que se suscitan alrededor.

La organización es sin duda un fenómeno social al cual se le trata de dar una explicación para poder entender su formación. A este respecto existe la teoría tradicional o clásica que se fundamenta en supuestos sobre la naturaleza del hombre, la naturaleza del trabajo y la naturaleza del ambiente en que actúan las organizaciones. El sentido general de estas teorías y los supuestos implicados en ellas han sido compendiados de la siguiente manera por Etzioni, (1964, en Korman, 1978):

*“La teoría clásica de las organizaciones... hace la división del trabajo su dogma central. Esta teoría se asienta firmemente sobre el supuesto de que cuanto más se pueda descomponer un determinado trabajo en sus elementos más simples, más especializado y, por tanto, más diestro será el trabajador al realizar la parte de tarea que le corresponde. Cuanto más diestro es el trabajador en su tarea particular más eficaz será la totalidad del sistema productivo. La división del trabajo que afirma la teoría clásica, ha de estar equilibrada por una unidad de control. La descomposición de las tareas en sus diversas partes la lleva a cabo una autoridad central que sigue un plan general de acción. Los esfuerzos de cada unidad de trabajo han de ser supervisados y los trabajos que se orientan a un producto común han de estar coordinados. Como cada supervisor tiene un número limitado de subordinados, puede controlarlos eficazmente. Es necesario establecer una primera línea de supervisores y, por encima de ellos, una segunda línea para supervisar a los*



*supervisores, y así sucesivamente. Por ejemplo, cada seis trabajadores necesitan un supervisor de primera línea; cada seis supervisores de primera línea necesitan un supervisor de segunda línea, etc. El número de subordinados por un supervisor es lo que se llama el espacio de control de este. Se obtiene de esta manera una pirámide de control, en cuya cima hay un alto ejecutivo. En este sentido, la totalidad de la organización puede ser controlada por un centro de autoridad, sin que ningún supervisor tenga que controlar a más de cinco o diez subordinados” (Pág. 95).*

Para poder entender mejor esta teoría tenemos que hacer mención de la teoría de la organización del sociólogo alemán Max Weber. Dicha teoría está basada sobre un enfoque de la conducta humana. Korman (1978) menciona que Weber vivió en una época en la que el favoritismo, el nepotismo y la discriminación eran algo habitual en la industria alemana, y fueron precisamente las consecuencias negativas que para el rendimiento laboral tenían todos estos abusos, lo que movió a Weber a proponer su teoría de la burocracia como tipo ideal para una organización.

A continuación haremos hincapié en los aportes que Weber proporcionó a la administración, centrando sus estudios en la racionalización, la democracia, el comportamiento y la autoridad; de ésta última distingue tres tipos fundamentales: la tradicional, la racional - legal y la carismática; y la burocracia de la que realiza un modelo burocrático. Este último presenta aspectos tanto positivos, los que fueron acentuados por Weber y por sus defensores, como también aspectos negativos referentes a la opinión pública.

De acuerdo a Rodríguez (1999), Max Weber centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad. Se fundamenta en un concepto de autoridad legítima, a diferencia del concepto clásico de autoridad de origen divino. Considera el concepto de autoridad legítima es una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y que hay quienes pueden ejercerla y quienes no.

Rodríguez (1999) menciona que Weber analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes. Dentro de las organizaciones se dan tres tipos fundamentales de autoridad:

a) la tradicional, b) la carismática y la c) racional - legal

1. Autoridad tradicional: aquí considera que la aceptación de la autoridad se basa en que siempre se ha procedido de esa forma, la habitualidad de los usos y costumbres le confiere legitimidad. Se centra en el principio de la costumbre y suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios. Quienes ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre y gozan desde un tiempo inmemorial de un status especial, los cambios solo pueden producirse si una porción determinada de la población lo desea.

2. Autoridad carismática: La aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad. Esta es la propia del líder: el jefe es reconocido como tal por sus cualidades personales excepcionales, tales como el heroísmo, la santidad, el genio. Suele ser residual, Weber indicó que la autoridad carismática, con el tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional. El Vaticano, el Papa, los cardenales y los obispos son ejemplos de carisma rutinario de la sucesión apostólica.

3. Autoridad legal- racional: Los individuos aceptan la autoridad por que creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del poder. Esas normas regulan el derecho de los individuos que son sujetos activos de la autoridad a ejercer ésta (autoridad) en el contexto de aquéllas (normas). Está basada en el derecho positivo, en el principio de legalidad.

Los tres tipos de autoridad se dan, con mayor o menor fuerza, en todas las sociedades políticas. Hasta los regímenes más puramente carismáticos buscan la apariencia de la legalidad, y en un gran número de los que basan legitimidad principalmente en el orden legal-racional, hay importantes elementos tradicionales.

El modelo de Weber, (en: Bravo, 1978) establece que la autoridad está determinada por los puestos, y no por las personas, y todas las relaciones que fija entre las personas son las formales, olvidándose del individuo y de sus comportamientos. Cambiando el concepto clásico de autoridad en uno de tipo legal, al paso del tiempo estas reglas terminan formalizándose en normas legales que habrían de determinar la base de la convivencia social, política y económica. Estas son las que conforman la estructura de las organizaciones.

Weber fue el primer sociólogo que estudió las organizaciones de acuerdo a modelos ideales de comportamiento y desarrolló un modelo burocrático, el cual consideraba aplicable a las sociedades capitalistas, como así también a las de tipo socialista. Considera a la burocracia como el único medio para maximizar la eficiencia, el rendimiento de cualquier orden de organizaciones. Weber destaca en la burocracia varios rasgos o características. ( Rodríguez, 1999):

1. Máxima división del trabajo: toda organización, para lograr sus objetivos, debe descomponer el trabajo total en operaciones. "Como un organismo, empresa, entidad, institución"; "Como la función de distribuir el trabajo dando autoridades formales". Las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir.

2. Jerarquía de autoridad: las organizaciones deben estructurarse bajo una jerarquía de autoridad, se usa fundamentalmente como evaluación de los resultados planeados. Se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica, ya predeterminada.

3. Es un esquema operativo formal donde cada puesto de la organización está ocupado por funcionarios que se denominan agentes.

4. La autoridad de los funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.

5. Determinación de reglas: que destinan la responsabilidad y la labor, la cual debe estar regida por reglas abstractas que emanen la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las normas de conducta son predecibles ya que las pautas de comportamiento se hayan predeterminadas. El desempeño del cargo por parte de los funcionarios, se realiza según normas generales, susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas, y más o menos completas.

6. Administración imparcial: el dirigente ideal debe administrar sin apasionamiento sin afectos, ni entusiasmo.

7. Seguridad en el trabajo y calificación técnica: el empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad en el puesto y no por recomendaciones. Los funcionarios deben ser empleados a sueldo y no debe existir *affectio societatis*<sup>1</sup>.

8. Evitar la corrupción: Diferenciación clara de los bienes y de los ingresos de los miembros por fortuna privada, e ingresos otorgados por su trabajo en la organización.

9. No existen relaciones informales ya que solo se establecen relaciones en el marco de la Autoridad legal y sus reglas.

10. Existen dos líneas de autoridad, la ascendente y la descendente, sin admitirse ninguna relación de tipo horizontal, lo que permite un mejor control social.

11. El funcionamiento de la organización está formalizado mediante registros escritos, lo que despersonaliza los cargos, de modo que un funcionario puede desaparecer y ser reemplazado por otro, sin que sus funciones dejen de cumplirse.

---

<sup>1</sup> Que tiene que ver con compadrazgos, amiguismos o incluso el nepotismo.

12. Existe una concepción de la organización como un "paraíso de la racionalidad"

13. Su meta final es alcanzar una situación de calculación pura.

De acuerdo a Rodríguez, (1999) las ventajas del modelo de burocratización serían las siguientes:

Consideraba que este modelo permitía la realización integral de la libertad del hombre, al no dejar que la libre negociación de las partes surgieran los abusos de quienes tenían mayor poder. Como el modelo estaba íntegramente constituido no existía el regateo de las partes y quien decidía que era lo mejor para todos era la autoridad legal. El proceso de burocratización conduce a la adopción de los métodos de selección de personal más eficientes. La elección está a cargo de la jerarquía formal, que seleccionará objetivamente al personal. El funcionario elegido por su jefe desempeña su función con más exactitud desde un punto de vista técnico y profesional que determinan con mayor probabilidad su elección y su carrera.

La burocratización traería consigo la vigencia de ciertas actitudes sociológicas beneficiosas para la eficiencia, como son por ejemplo:

1. El miembro de la organización tendería a separar en forma tajante su vida personal de su actividad en la organización.

2. La burocracia ejerce una fuerte presión a favor de la impersonalidad en el comportamiento organizativo. El logro de ésta sería uno de sus mayores méritos.

3. La burocratización rigurosa permitiría acelerar el ritmo de reacción de la administración frente a las situaciones dadas.

4. La burocratización es una forma de racionalidad en acción, se trata de un campo donde la discusión carecería de sentido, constituiría un recurso técnico, aséptico, independiente de cualquier tipo de valores previos.

5. Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.

6. Confiabilidad, pues el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas.

7. Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.

Sin embargo, de acuerdo a Rodríguez (1999) surgen una serie de conceptos contradictorios.

Para la opinión pública, la burocracia implica lo contrario que planteaban Weber y sus defensores. Consideraba que la burocracia a demás de ser rígida, es ineficiente, inhumana, mecanicista, lenta y antieconómica.

Aunque Weber (en: Bravo, 1978) reconoció la importancia de la estructura informal, no la incluyó en su tipo ideal de burocracia. La organización burocrática es influenciada por factores unidos al comportamiento humano que no fueron tomados en cuenta por Weber. En toda organización además de relaciones formales, por la propia naturaleza social del hombre, se producen relaciones informales, espontáneas. Ambos tipos de relaciones se superponen y a veces llegan a contraponerse ocasionándose un caos.

Rodríguez, (1999) expresa que el modelo ideal de Weber fue un primer intento integrador de control administrativo, partiendo de un todo igual con directores y hombres ideales (sin tener en cuenta que "lo ideal" no existe), y con él se cierra la etapa de elaboración de modelos formales. Weber consideraba que las burocracias constituidas con las características anteriormente nombradas eran especialmente eficaces para cumplir con las

funciones de toda organización y por ello confiaba en que la burocratización se extendería por todo el mundo moderno. Weber analizó a la burocracia desde un punto de vista puramente mecánico y no político, preocupándose por mostrar cómo se establecen y se obedecen las normas y las leyes. Weber no consideró los aspectos subjetivos e informales de la aceptación de esas normas y de la legitimación de la autoridad, ni la reacción formal de la organización ante la falta de consentimiento de los subordinados. Weber se preocupaba por las características, el crecimiento y las consecuencias de la burocracia. Su mayor contribución fue considerar la organización en conjunto. El modelo burocrático fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características, con el propósito de buscar en él inspiración para una nueva teoría administrativa. Este modelo ofrecía varias ventajas. Con todo, la racionalidad burocrática al desconocer a las personas que participan de la organización, constituyen problemas que este tipo de organización no consigue resolver adecuadamente. Podríamos decir que el modelo Weberiano pasó a constituir el modelo ideal de burocracia y no el modelo absoluto.

Al respecto Korman, (1978) resume las ideas básicas sobre la teoría de Weber en cinco puntos:

1.- Todas las actividades necesarias para la consecución de los fines de la organización deberán dividirse en unidades lo más pequeñas posibles. La división del trabajo deberá llevarse a cabo hasta el punto que unos expertos especializados sean responsables del rendimiento eficaz en unas tareas especializadas.

2.- Cada tarea deberá realizarse de acuerdo con su sistema estable de reglas abstractas, a fin de asegurar la uniformidad y coordinación de las diferentes tareas. De este modo se eliminarán teóricamente las variaciones en la realización de las tareas producidas por las diferencias individuales.

3.- Cada miembro de una organización deberá dar cuenta a un superior de sus propias decisiones, así como las de sus subordinados. La autoridad del superior se basa en sus conocimientos de persona especializada y está sancionada y legitimada por la fuente suprema de autoridad, que es el jefe situado en lo alto de la pirámide jerárquica.

4.-Cada miembro de la organización debe conducir los asuntos propios de su cargo de una manera impersonal, formalista. Deberá mantener una distancia social entre el y sus subordinados, así como entre el y los clientes de la organización. Este distanciamiento impersonal tiene como finalidad asegurar que la personalidad de los individuos no interfiere en el eficaz cumplimiento de las obligaciones.

5.- El puesto de trabajo que cada persona ocupe en la organización burocrática deberá basarse en la calificación técnica de la persona. Todos los empleados han de estar protegidos frente a cualquier despido arbitrario. La promoción deberá basarse en la antigüedad y en el rendimiento de los individuos.

### 2.3.1 Los modelos actuales de organización.

Como se puede observar el esquema básico que caracteriza a las teorías tradicionales o clásicas de la organización está constituido por una concepción del hombre apoyada en la división y especialización del trabajo, así como la necesidad de una relación de dependencia con respecto a un superior. Esto es, según lo que se creía que se tenía que hacer para que las organizaciones triunfaran y compitieran en el mundo económico.

En la actualidad una organización basada en la teoría tradicional es progresivamente incapaz de imponerse hoy en día. Baer (1988) menciona que una estructura organizativa es un método para relacionar la actividad humana de manera significativa. Con el uso creciente de las habilidades especializadas a nivel de gerencia media, para estar cambiando la estructura formas organizativa.

A diferencia de la estructura piramidal habitual, en la que grandes sectores de personas se encuentran en la base de la pirámide, y dónde, en el vértice superior se concentra en la alta dirección, ahora nos encontramos con una estructura en forma de diamante, en la que se encuentra una cantidad mayor de personal, dentro del espacio de control de los técnicos de nivel de gerencia media. Una de las razones principales de este cambio de sistema es



la creciente demanda de personal profesional capacitado técnicamente, para poder sostener y desarrollar la sofisticada tecnología actual. Esto tiene un impacto sobre el espacio de dominio, ya que, cuando el resultante espacio de control se incrementa, disminuye la cantidad de niveles de organización, lo cual permite un flujo de comunicación más libre. Además, este amplio espacio de mando o supervisión impide a los gerentes o ejecutivos supervisar muy de cerca al personal, con lo cual dependen de sus supervisores y del contacto con sus subalternos. Por consiguiente, los sentimientos y las actitudes de los empleados, dentro de los grupos organizados de trabajo, tienen mayor impacto en la eficacia de la administración.

A raíz del modelo tradicional han surgido otros modelos que intentan dar una nueva estructura organizacional, un ejemplo es el modelo de diamante dado por Baer por mencionar alguno, ya que existen otros, y no descartamos la idea de que al paso del tiempo surjan nuevos modelos más eficaces que los actuales.

Sin embargo, no podemos tachar de deficiente el modelo tradicional, ya que durante algún tiempo funcionó efectivamente para las organizaciones. Hoy en día las condiciones políticas, económicas y sociales que caracterizan a las organizaciones requieren remplazar los modelos tradicionales, por nuevos modelos que vayan acorde a las necesidades y demandas de éstas.

De este modo trabajan distintas disciplinas, con el fin de mejorar el funcionamiento de las organizaciones, estableciendo nuevos métodos y estrategias. Una de estas disciplinas es la psicología, que dentro de las organizaciones trata de mejorar las relaciones humanas, tratando que el ambiente físico en el que trabaje el personal se óptimo para su buen desempeño, mejorando así su calidad laboral al igual que la productividad de la empresa.

#### **2.4. Importancia de la Psicología dentro de las Organizaciones.**

El manejo de una organización de regular tamaño implica una constelación de factores económicos, sociológicos, políticos y psicológicos que en conjunto condicionan a los individuos. La marcha de una organización es una madeja de conductas humanas influidas por elementos del medio; de este modo si pasamos de la teoría a la realidad el estudio de la organización es la más multidisciplinaria de todas las ciencias; y el manejo perfecto de la organización es la más compleja de todas las artes y la más comprometedora de todas las disciplinas.

Ante este panorama la psicología se enfrenta ante un reto de proporciones inmensas, sin embargo, tiene la ventaja de que ella se encarga de estudiar aquel factor primordial para cualquier organización: el ser humano y las relaciones humanas. Ante este hecho la psicología, en especial, la psicología organizacional se nutre y se apoya de diversas disciplinas, que en su conjunto forman el estudio de las organizaciones.

Bass (1972) menciona que cuando la psicología se ocupaba básicamente del mejoramiento de las técnicas de selección de trabajadores o del desarrollo de principios sobre mejores condiciones de trabajo, se suponía que la utilidad de dichos esfuerzos se podían medir por medio de criterios tales como el aumento de la calidad y el rendimiento del trabajador, la reducción de la tasa de accidentes y la reducción de gastos de energía. Se consideraba que un criterio era particularmente adecuado si se podía relacionar de manera directa con el dinero y el aumento de las utilidades. El aumento de la satisfacción de los trabajadores también se consideraba como una forma potencial de aquilatar el éxito de un programa psicológico, que se aducía (erróneamente) que cuanto más satisfechos estuvieran lo trabajadores más productivos habrían de ser necesariamente.

Con esto se entiende que la psicología no es importante únicamente para el aumento de la producción, sino que la importancia de la psicología industrial y organizacional radica en el estudio de esas relaciones que dan

pauta al incremento o no de la productividad, de la eficacia o la ineficacia de los trabajadores, y del buen o mal funcionamiento de una organización.

Rodríguez (1987) menciona que es tarea de la psicología interpretar y entender las conductas para manejarlas adecuadamente, y sentar las bases para una reeducación, porque se impone un cambio de hábitos y de actitudes en la medida en que estos se hayan infectados del individualismo; o sea, a partir de los bancos del salón de clases. La tarea es inmensa, porque el mal no se ataca a base de “recetas infalibles”. Quién pregonaba “técnicas” de desarrollo organizacional que resuelven los problemas en un par de semanas propaga una ilusión: la ilusión estructuralista. Olvida que estamos en terreno, no de compostura de máquinas, sino de reeducación de seres humanos, y es aquí donde radica la importancia de la psicología.

Para Rodríguez (1987) existen cinco fases que son la espina dorsal de las aportaciones de la psicología a la organización.

**1. Planeación.** Planear es determinar los resultados deseados y el camino a seguir para llegar a ellos. En otras palabras, es fijar objetivos y métodos de trabajo.

**2. Organización.** Organizar es identificar y agrupar las actividades requeridas de acuerdo con la planeación, definiendo y delegando responsabilidad, autoridad y estableciendo relaciones tales que las personas se integren en equipos de trabajo. Organizar incluye también la selección del personal adecuado.

**3. Dirección.** Dirigir es llevar rectamente la actividad grupal hacia el término señalado, incluye las siguientes actividades: motivación, comunicación, desarrollo de equipos de trabajo, entrenamiento y capacitación.

**4. Control.** Controlar es establecer formas para medir el desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planeado, así como interpretar los resultados y emprender acción correctiva en caso de desviación.

**5. Innovación.** Innovar es introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Gilmer (1976) explica que la psicología organizacional es importante ya que cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias; incluye la psicología industrial en su aspecto social, se ocupa de problemas de personal y, últimamente, se ha hecho cargo así mismo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas. Es una síntesis de la psicología diferencial industrial clásica y de las más recientes aportaciones de la psicología socio-organizacional, en la que las variables individuales concurren con variables ambientales para formar un esquema integral. La psicología organizacional está aliada con la psicología industrial clásica, y con la psicología de las relaciones humanas, sin embargo, difiere de una y otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, radicando aquí su mayor importancia al poner especial empeño en *comprender* las organizaciones, así como en alumbrar ideas para su mejora.

Podemos concluir que lo importante de la psicología organizacional, es el interés que presenta por estudiar el sistema tan complejo de las relaciones humanas, así como el fin de comprender como estas interacciones son la pieza fundamental para el surgimiento y funcionamiento de la organización. Sin olvidar que el estudio de las relaciones humanas aporta un nuevo enfoque sensible y flexible a los problemas del comportamiento y que la psicología industrial clásica es la base sobre la cual se forjó lo que hoy conocemos como psicología organizacional.

## **2.5. Campo Laboral del Psicólogo Organizacional.**

El psicólogo organizacional suele trabajar con dedicación exclusiva en organismos oficiales o en empresas industriales; labora como miembro de compañías de psicólogos que ofrecen servicios de asesoría a diversas instituciones; trabaja en las universidades, quizás prestando sus servicios también a la industria en calidad de asesor a medio tiempo. Los que trabajan

tiempo completo en la industria son contratados por grandes empresas de todo tipo de giro: seguros, fábricas, firmas de publicidad, empresas minoristas, entre otras. (Schultz, 1985)

Los escenarios donde pueden participar los psicólogos organizacionales son muy variados. Spector (2002) menciona que estos escenarios se pueden dividir en aquellos vinculados con la práctica y los dedicados a la investigación. Las actividades prácticas incluyen el empleo de los principios psicológicos en la resolución de problemas de la vida real, como sería el estrés laboral excesivo o el desempeño laboral deficiente. La investigación proporciona los principios que se pueden aplicar en dicha práctica.

Como se ha mencionado en apartados anteriores uno de los objetivos principales de la psicología organizacional, es ayudar a las organizaciones a funcionar de una manera más efectiva, para lograr esto, se debe contar con descubrimientos científicos en que fundamentar su práctica. De aquí parte, el interés de los psicólogos en complementarse, dada la ocasión, con el ejercicio de la práctica, a su vez que puedan involucrarse en cuestiones experimentales y de investigación, ya que esta flexibilidad de la psicología ha permitido los grandes avances de hoy en día.

La mayoría de los ambientes de investigación se encuentran en las escuelas y universidades, donde los psicólogos organizacionales son profesores. Los espacios de práctica incluyen firmas de consultoría, corporaciones gubernamentales, militares o privadas. Las firmas de consultoría proporcionan servicios a las organizaciones que las contratan. La mayoría de los psicólogos organizacionales trabajan en instituciones gubernamentales (de la ciudad, municipales, estatales o nacionales), militares (por lo general como civiles expertos) y privadas. En cada uno de estos escenarios de práctica los psicólogos podrían estar realizando el mismo tipo de actividades. (Spector, 2002)

Spector, (2002) habla acerca de que muchos psicólogos organizacionales son profesores en escuelas y universidades, y algunas de sus principales actividades son las siguientes:

- Impartir cursos.
- Hacer investigaciones.
- Escribir documentos de investigación y presentarlos en las reuniones.
- Ofrecer servicios de consultoría a organizaciones.
- Escribir libros de texto.
- Supervisar estudiantes.
- Aportar información al público.
- Desarrollar cursos.
- Mantenerse al día en el área.
- Ayudar a administrar la función educativa de su universidad.

En resumen, la función básica de un profesor y psicólogo organizacional es crear y difundir el conocimiento. Por otra parte las actividades de los psicólogos que trabajan en la práctica son las siguientes:

- Análisis de puesto.
- Conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional.
- Conducción de estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados.
- Diseño de sistemas de evaluación de desempeño.
- Diseño de sistemas de selección de personal.
- Diseño de programas de capacitación.
- Desarrollo de pruebas psicológicas.
- Evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, como sería un programa de capacitación.
- Implementación de un cambio organizacional, como por ejemplo, un nuevo sistema de recompensa para los empleados con buen desempeño.

Así también el psicólogo organizacional puede laborar en hospitales, clínicas y centros de orientación; colegios y universidades; otras instituciones educativas; organismos gubernamentales; en la práctica privada; otros campos no educacionales; en negocios, industria y empresas de asesoramiento.

Un aspecto que es de valía mencionar, es que en la revisión teórica muchas veces nos encontramos con diversos autores que no suelen hacer la diferenciación entre psicología industrial y psicología organizacional, cometiendo así un error. Es cierto, que la línea que las divide es sutil en tanto que cada una actúa de manera independiente, sin embargo, ambas se encuentran ligadas por lo que se complementan entre sí.

La psicología industrial se encarga de la implementación de diseños para mejorar la productividad de una empresa, por ejemplo seleccionando al personal mejor capacitado para determinado puesto. La psicología organizacional, no solamente se enfoca al ámbito industrial, sino que también tiene cabida en todo aquel medio en el que existan relaciones humanas, para que estas relaciones permanezcan en equilibrio, y esto genere una estabilidad y bienestar general entre las personas que componen la organización.

La psicología industrial se avoca más a un aspecto técnico, en tanto que la psicología organizacional busca una conciliación entre lo técnico y lo humano, lo ecológico y lo material, lo cultural y lo social, radicando en esto la diferencia entre una y otra.

Rodríguez (1987) hace referencia que en tiempos pasados de los dos aspectos fundamentales de la organización: el humano y el técnico; se ponía más atención en éste último, es decir, en las estructuras y procesos, descuidando el análisis del elemento humano. Lo técnico suele ser más visible, más fácil de cuantificar y más presente a la conciencia.

Todavía en las primeras décadas de este siglo la mejor recomendación para los altos puestos, era la competencia jurídica: se suponía que el

Licenciado en Derecho y personas de carreras afines eran lo administradores por antonomasia. Hoy en día, por lo contrario resulta imperioso que el dirigente sepa manejar hábilmente el aspecto conductual o psicológico. El desequilibrio entre las ciencias tecnológicas (muy desarrolladas) y las ciencias humanas (subdesarrolladas) agrava esta urgencia (Rodríguez, 1987).

Como hemos observado en este capítulo el psicólogo organizacional tiene diferentes actividades que debe desempeñar, para ello en el Capítulo 3, hablaremos de algunas de las teorías existentes de las cuales la psicología aporta diferentes teorías, métodos y estrategias, que pueden mejorar el funcionamiento de una empresa u organización.



## **CAPÍTULO 3: ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN**

En este capítulo se ha seleccionado elementos específicos dentro de la actividad del psicólogo organizacional. Dichos elementos son precisamente el “Análisis de Puesto”, el “Reclutamiento” y la “Selección” además de otros aspectos subyacentes. El desglose teórico llevado a cabo en este capítulo tiene como objetivo ir marcando las diferencias y similitudes que dan lugar a la transición de la psicología industrial a la organizacional, como veremos a continuación.

### **3.1. El análisis de puesto**

Se entiende por análisis de puesto a la técnica o proceso, en donde se hace una recolección, evaluación y organización de cierta información referente a los puestos en una organización. En este sentido, se lleva a cabo un estudio de los deberes, responsabilidades y condiciones de la misma, así como del personal aspirante al puesto. Dicho proceso tiene como finalidad conocer el desempeño, aptitudes y habilidades de cada trabajador tanto en su puesto como en su productividad.

Cabe hacer mención que por puesto se entiende una unidad de trabajo específica e impersonal, que existe en relación a los objetivos de una empresa.

#### **3.1.1 Características del análisis de puesto.**

Como puntos característicos del análisis de puesto se puede decir en primera instancia, que es importante tomar como punto de partida la aprobación por parte de la Gerencia esto como procedimiento administrativo; posteriormente, el tomar en cuenta los objetivos del análisis que facilitarán la forma de conocer los factores que se van a investigar. El proceso de estructurar los datos de acuerdo a estos mismos, para que no se encuentre con información, que en determinado momento puede ayudar a la empresa a

observar el desenvolvimiento del personal, así mismo de las necesidades que representan los puestos. Para Richino, (1996) es de suma importancia, utilizar una técnica con la cual se lleve a cabo una recopilación metódica de los datos que sean de interés en la separación de los elementos objetivos y subjetivos, los cuales al final de dicho análisis tendrán que entregarse por escrito. Así mismo, es necesario también recabar toda la información de datos referentes al puesto y tomar en cuenta a la persona que será el analizador ya que éste se encargará de recoger, ordenar y consignar los datos. Con base en lo anterior es importante que se elija a una persona que tenga capacidad de observación; dicha persona puede o no pertenecer a la empresa que requiere del servicio. Una vez realizado esto, es necesario entrenarlo en el manejo de técnicas. Así mismo, es necesario hacer una campaña de información y de motivación a los trabajadores para una mayor cooperación por parte de éstos; ambas se tienen que hacer de manera simultánea. Una vez realizado este procedimiento se debe seleccionar a los trabajadores más adecuados para ocupar el puesto vacante; para realizar este paso se toma en cuenta la experiencia que tenga en su actual puesto y de forma equitativa verificar que su rendimiento sea el adecuado, su facilidad para comunicarse, su responsabilidad como persona; y por último, indagar qué tipo de relaciones mantiene con sus demás compañeros. Posteriormente, es necesario crear planes de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos.

Otras cuestiones que se pueden ver mejoradas con base en un análisis de puesto, está el hecho de que se puede observar la forma en cómo propiciar las condiciones para llevar a cabo mejoras dentro del entorno laboral, así como evaluar la manera en que los posibles cambios en el entorno afectarían el desempeño de los empleados. Esta tarea, llevada con gran profesionalismo, nos puede llevar a detectar enfermedades o situaciones de conflicto entre los grupos, nos aporta datos acerca de los requerimientos del puesto y establece los niveles de desempeño necesarios para cada función determinada. Para realizar esto Siliceo, (1999) recomendable elaborar un “profesiograma” o “perfil de exigencias”, en donde se reúnen gráficamente los factores que deben estar presentes y en qué grado, para desarrollar efectivamente las funciones del puesto.

Por otro lado, se puede detectar como estructurar de acuerdo a lo recabado los sistemas de higiene, seguridad industrial, posibles sistemas de incentivos, para efectos organizacionales, de supervisión o como instrumento en auditorías administrativas.

### 3.2 Métodos de análisis de puesto

Para Grados, (1988) los principales medios para llevar a cabo un análisis de puesto son:

- a) La Observación Directa.- Método importante ya que puede aportar datos muy relevantes respecto a la situación laboral, la dinámica de los grupos en la empresa, los aspectos de liderazgo y las necesidades de capacitación. Toda la información se recaba vía verbal y se recomienda tomar notas de manera continua, hacer grabaciones acústicas o videograbaciones, cuando el caso lo permita o sea posible. Por otra parte, se establece un nivel de relación imprescindible e importante entre el psicólogo y el Gerente, Director o más aún el grupo directivo cuando se trata de una actividad llamada de “couching”, que va más allá de un análisis de puesto y que marca la diferencia entre un psicólogo industrial y un psicólogo organizacional. Repitiendo: El psicólogo industrial se avoca simplemente a recabar datos por unidades separadas y a emitir un reporte de las características de una persona y su acomodo para determinado puesto dentro de la empresa, mientras que el psicólogo organizacional observa de manera sistemática, recaba datos y procesa la información de una forma más integrada e interdisciplinaria.

Regularmente la observación directa se lleva a cabo en el lugar donde se desarrollan las actividades del trabajo, es decir, en la empresa. Como ya se dijo, es conveniente tomar notas a manera de registro anecdótico y con lo cual se establece un antecedente y un consecuente de la ejecución de la tarea en determinado momento; sin embargo, es necesario tomar en cuenta, que la persona que labora no se sienta incómoda con la presencia del analista, cuando realiza sus actividades

cotidianas. Esta se puede complementar con el siguiente rubro, correspondiente a otro método.

- b) La Entrevista. Se inicia cuando el analista se comunica con el titular del puesto para concertar la fecha, la hora y el lugar de la misma; posteriormente, se le explicará al entrevistado el propósito de la misma y los beneficios que se pueden obtener al colaborar de manera positiva. Una vez iniciada la entrevista es necesario tomar notas y hacer preguntas creativas sobre las actividades reales del titular al desempeñar el trabajo.
- c) Cuestionarios. Se tienen que tener claros los objetivos para los cuales se pretende aplicar cuestionarios, dependiendo de éstos es como se realizarán las preguntas que se van a abordar. Una vez que se hayan realizado, es importante examinar de manera minuciosa las preguntas referentes al análisis de puesto, estableciendo categorías de acuerdo a las necesidades y capacidades. De igual manera es importante interpretar los datos de una manera comparativa y uniforme descartando aquello que sea irrelevante.

### **3.3 Actividades involucradas en el análisis de puesto**

Llevar a cabo un análisis de puestos implica una serie de pasos o actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos. Esta serie de pasos se denomina *proceso del análisis de puestos* y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos que nos interesan.

Los pasos involucrados en el proceso de análisis incluyen algunas actividades previas a éste; otras estarán encaminadas al proceso de obtención de datos, así como a la elaboración definitiva de los mismos; por último, es importante una entrega adecuada a las personas que los solicitaron.

A continuación, se propone un procedimiento que si bien, no es el único que existe, es representativo de todas aquellas actividades que involucran a un

análisis de puestos autores como Gómez, (1997) y Herrera, (2002) concuerdan en estos:

a) Fase de aprobación

Aprobación por parte de la gerencia: Obtener cualquier aprobación de la gerencia, es el punto de partida para llevar a cabo cualquier procedimiento administrativo. Para lograr esto, es necesario llevar a cabo una presentación del servicio como una **inversión**, y paralelamente habrá de elaborarse un presupuesto del costo del servicio; dicho presupuesto deberá hacerse de manera clara, precisa y justificable (la buena redacción, ortografía y sintaxis, son por supuesto imprescindibles en dicho tipo de documentos). Es importante mencionar también los **beneficios** que se obtendrán por la contratación de dicho servicio. Si se trata de una empresa internacional, es necesario, en ocasiones, redactar los documentos en inglés, que es el idioma universal “*business*” por excelencia.

a) Fijar objetivos claros.

Es indispensable determinar los objetivos precisos del análisis para conocer el tipo de factores que van a ser investigados, la manera de estructurar los datos que se obtengan, etc., tendrán la finalidad de responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué es lo nos va a servir?, y
- 2) ¿Para que nos va a servir?

b) Establecer un programa de acción.

Este programa servirá para determinar en qué secuencia se realizará el análisis calculando el tiempo aproximado que tomará llevarlo a cabo, comprobando que se estén cumpliendo los objetivos planeados, etc. es decir, que hablamos de un sistema de evaluación.

c) Selección del personal que realizará el análisis.

Como se mencionaba con anterioridad, el analista debe poseer ciertas aptitudes como son: Capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de una manera clara y objetiva. Las bases para la selección de personal adecuado deben fundarse en dichas cualidades, además, debe especificarse si estas personas serán de la empresa o si el análisis lo realizarán personas que no pertenezcan a ella. Como ya se mencionó anteriormente es importante reconocer las conveniencias, particularmente la “objetividad” que se alcanza cuando el análisis es llevado a cabo por personal no perteneciente a la empresa, sino externo a la empresa.

d) Entrenamiento de analistas.

Después de haber seleccionado al personal que llevará a cabo el análisis, es necesario que éste posea una preparación adecuada, es decir, que debe estar entrenado en el manejo de técnicas, situaciones, etc. Para ello, es conveniente que estas personas realicen un recorrido tanto personal como “digital” (a través de su página de Internet) de la empresa, para obtener información con la que puedan apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

e) Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.

Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan en la extracción de información los más comunes son: 1) la entrevista, 2) los cuestionarios y, 3) la observación directa.

El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, la secuencia y el nivel de aplicación. Se deben tomar en cuenta el tipo de lenguaje a utilizar de acuerdo al empleado del cual se obtendrá la información. El instrumento se diseña, se prueba y se corrige.

f) Campaña de información y motivación a los trabajadores.

Para realizar un análisis de puestos eficiente se necesita contar con la cooperación de los trabajadores. Con esta finalidad, se debe informar al personal involucrado acerca de lo que se va hacer. Esta información puede transmitirse por folletos, carteles, boletines, conferencias, etc., que indiquen las finalidades y beneficios que persigue el análisis. La información deberá llegar de manera directa a las personas afectadas para evitar que se distorsione.

La campaña puede llevarse a cabo:

- ✓ Por grupos.
- ✓ Para la población completa.

Si se decide hacerla por grupos, se debe garantizar que la información que reciba cada uno de éstos sea la misma.

La campaña de motivación debe hacerse simultáneamente a la de información. Su finalidad es obtener la ayuda del personal y convencerlo de que cada una de las personas involucradas es un elemento importante en el análisis por lo tanto, su cooperación será de gran utilidad.

- Selección de los titulares del puesto, de quienes se obtendrá la información.

Para garantizar un análisis eficiente, un requisito importante es seleccionar a los trabajadores adecuados, de acuerdo a las siguientes características:

- ✓ Experiencia en el puesto.
- ✓ Rendimiento adecuado.
- ✓ Facilidad para comunicarse.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Tipo de relaciones con otros trabajadores.

Sin la anuencia del sindicato se puede llegar a tener dificultades en el desarrollo del estudio, por ello es importante su participación, ya que puede influir de modo favorable en el personal.

### **3.4. Elementos de un análisis de puestos.**

En este punto se abordarán los elementos que se incluyen en el contenido y los requisitos del puesto. Para Grados (1999) las partes fundamentales del análisis son las siguientes, tomamos a este autor como referencia principal para este apartado por considerarlo uno de los mas específicos y detallados:

#### 3.4.1. Descripción del puesto

Se define como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que éste comprende y está conformada por tres partes:

- a) *Descripción de encabezado* (ficha de identificación) : Son los datos que permiten la identificación del puesto y contiene:
  - *Título de puesto*: Es el que se da de manera oficial y de uso cotidiano, debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto.
  - *Clave*: Número que corresponde al puesto en el archivo correspondiente.
  - *Categoría*: Rango que se le otorga de acuerdo con lo que establezca la empresa. La mayoría de las veces puede englobarse así: Nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.
  - *Horario*: Incluye la hora de entrada y la de salida.
  - *Sueldo asignado al puesto*: Se determina la cantidad y la modalidad; cuánto y cómo; por hora, por día, etc. y se



especificará la manera de cómo se hará el pago de sus servicios, por nómina, recibo de honorarios, etc.

- *Ubicación del puesto:* Se refiere a su localización, dentro de la estructura de la empresa. Se puede determinar de dos maneras: por medio de un pequeño organigrama o con una breve descripción por escrito. Se debe establecer el departamento, sección, taller, etc., en el que se desarrolla el trabajo, para una mejor observación de éste.
- *Jerarquía y contactos:* Se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a ésta).
- *Número de trabajadores que desempeñan el puesto:* No es necesario incluir los nombres de las personas.

**b) Descripción genérica:** Comprende una descripción del conjunto de actividades del puesto como un todo y de modo muy breve. Su función esencial es mencionar el objetivo básico de éste, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

**c) Descripción específica:** Es una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también se recomienda enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- *Actividades diarias.*
- *Actividades periódicas.*
- *Actividades eventuales.*

- *Accesorios del puesto:* Son aquellos elementos físicos que de alguna manera van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado; lo anterior incluye al equipo cotidiano, los recursos técnicos, las herramientas, la maquinaria, papelería, etc.

### 3.4.2. Especificación del puesto

Se describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

- a) *Habilidad*: Capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:
- *Habilidades físicas*: se determina por los siguientes elementos: entrenamiento, destreza, agilidad, rapidez.
  - *Habilidad mental*: en esta se incluyen los siguientes puntos: escolaridad, experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto; es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios).
- b) *Responsabilidad*: Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. Así, la responsabilidad puede medirse en términos de probabilidad de riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador. La responsabilidad es:
- *Por el trabajo de otros*: Son los riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
  - *Por valores*: Es necesario especificar el monto aproximado de éstos para determinar el grado de responsabilidad, siendo incluso de tres tipos: equipo, dinero, información confidencial.
  - *Por trámites, procesos o procedimientos*: Cuando el trabajador deba realizar ciertos trámites en forma y tiempos adecuados, o cuando el trabajo se lleve a cabo en secuencias y algunas de éstas correspondan al ocupante del puesto analizado (por ejemplo: en el proceso de producción). Incluso, se puede incluir aquí, la responsabilidad por tiempo y calidad.

- c) *Esfuerzo*: Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador y la intensidad o grado en que está se aplica para desempeñar el puesto.
- *Esfuerzo físico*: Fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico, postura.
  - *Esfuerzo mental*: Atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo.

Al analizar este factor, deben tomarse en cuenta cuestiones como el grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo, las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus labores, las posturas que debe adoptar para realizarlas, etc.

- d) *Condiciones físicas*: Implica todas aquellas condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto. Estas condiciones son:
- Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio.
  - Posición: Se debe especificar en términos fisiológicos la postura que debe aportar el trabajador.
  - Riesgos. Contraer enfermedades y sufrir accidentes.
- e) *Otros requisitos del puesto*: Se refieren a condiciones de tipo físico que necesite la persona para cubrir el puesto. Aunque algunas dependen de políticas de la empresa, por ejemplo: edad (se señalan los límites mínimos y máximos), estatura, género, peso, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación, nacionalidad.

A lo largo de este proceso de análisis se pueden identificar las consideraciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza, es decir,

que a podido expresar determinada subjetividad respecto al puesto que desempeña, por ejemplo; manifestar monotonía, aislamiento, cansancio, etc. en el caso de estar presente; así mismo habrá que reconocer si considera que recibe una remuneración justa, si sus incentivos son los adecuados, etc. Esta información puede servir para detectar errores y necesidades de cambio, tomar decisiones preventivas o correctivas, ofrecer compensaciones al trabajador, etc. No obstante, sería un error incluir estos datos en el informe final ya que se trata de un análisis de puesto, mas no de la persona.

Para González, P. (2003) es importante la finalidad de realizar una descripción de puesto por lo que el da los siguientes puntos:

#### 3.4.3. Finalidades de análisis de puesto.

En el proceso constructivo del análisis de puesto incluye:

a) Recolección, b) análisis, e c) interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo. La metodología que se emplea compone un sistema comprensivo que facilita información relevante para:

- Selección de personal.
- Promoción y desarrollo de carreras.
- Valoración y clasificación de puestos.
- Descripciones de puestos.
- Catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo (RPT).
- Formación y entrenamiento
- Comprensión.
- Evaluación de rendimientos.

De esta manera, el proceso del análisis de puesto se dirige hacia diferentes fines y objetivos, los principales son los siguientes, como ya se ha realizado el esbozo anteriormente:

- *Selección de personal*

La especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección. Es decir, el seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. En otras palabras, el análisis de puesto no sólo servirá para conocer los elementos que integran un puesto, sino también para que el seleccionador pueda saber quién o quiénes son las personas más idóneas en cada caso.

- Fijar programas adecuados de entrenamiento.

El entrenamiento tiende a capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa; de aquí la importancia de analizar este factor que se incluye dentro de la especificación del puesto. Por lo anterior, la especificación del puesto es un registro permanente de los objetivos a los que deben tender los programas de entrenamiento, una fuente de información para determinar su contenido.

- Valuar puestos

Este suele ser el tema más amplio y preciso, en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa, sobre los cuales se basa la valuación de puestos. Estos son los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que asimismo integran la especificación del puesto.

- Mejorar los sistemas de salario

Prácticamente se basa sólo en la descripción de puesto cuyos elementos, además de ser muy detallados, deben estar ligados de manera que se perciba con precisión la secuencia de los mismos.

- Seguridad industrial

El análisis de las condiciones de trabajo, que pertenece a la especificación del puesto, señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores. Con frecuencia, la persona que ocupa un puesto se acostumbra de tal manera a las condiciones de trabajo bajo las cuales realiza sus actividades, que llega a considerarlas como situaciones normales. Si se le preguntara sobre los riesgos de trabajo a los que está expuesto, afirmararía que estos son mínimos y sólo a través de un análisis de la situación se pondrán de manifiesto las condiciones anormales.

- Hacer un estudio de calificaciones de méritos

Esta función del área de personal no se refiere a la valoración del individuo como persona, en cuanto a sus cualidades o virtudes; recae más bien sobre los atributos del empleado como trabajador, por los que podemos conocer la forma en que desempeña su trabajo. Estos méritos son calificativos en un campo muy concreto del desenvolvimiento humano: la realización de un trabajo. Por lo anterior, se deduce que es necesario conocer la naturaleza y los detalles del trabajo a cargo del ocupante del mismo. Esto nos ayuda a tener mejores elementos de juicio para que la calificación resulte acertada.

En resumen, el análisis de puesto es un procedimiento mediante el cual se analizan y desglosan las partes que componen los puestos, determinado el grado de habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que requiere cada uno en comparación con los demás a fin de establecer, entre otras cosas, una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de los salarios. La especificación de las condiciones de trabajo dirige la atención de la empresa, el sindicato, el trabajador y el supervisor hacia el estado actual de las cosas, en cuanto a los riesgos existentes, utilización del equipo adecuado, medidas preventivas y principalmente, mejoras y enmiendas posibles a las condiciones en las que trabaja el ocupante del puesto.

#### 3.4.4. Beneficios del análisis de puesto

Las aportaciones que brinda el análisis de puesto se puede traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal, tales como (Siliceo, 1999) :

- *Para la empresa.*

- A. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- B. Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- C. Sirve de base para la promoción y ascenso.
- D. Se pueden fijar responsabilidad en la ejecución de las labores.

En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una manera más eficiente.

- *Para los supervisores.*

- A. Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- B. Puede exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe buscar y como debe hacerlo.
- C. Les facilita buscar al trabajador más apto para labor incidental y opinar sobre ascensos, cambios de método, etc.
- D. Evitar problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

- *Para los trabajadores.*

- A. Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- B. Le señala sus posibilidades con claridad.
- C. Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada.
- D. Le enseña sus errores y aciertos, hace que resalten sus méritos y su colaboración.

- *Para el departamento de recursos humanos.*
  - A. Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
  - B. Lo orienta en la selección personal.
  - C. Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
  - D. Lo ayuda a establecer programas adecuados de adiestramiento.
  - E. Lo orienta para efectuar estudios de clasificación de méritos.

Para autores como Gómez, (1997), Grados, (1988), Siliceo, (1999) y Herrera, (2002), es importante que se realice el proceso del análisis de puesto para cada puesto existente dentro de una organización, ya que éste facilitará el proceso de selección del personal.

Antes de comenzar el proceso de selección se lleva previamente el proceso de reclutamiento del cual se hablará a continuación.

### **3.5. Reclutamiento y Selección de Personal.**

El objetivo fundamental de los programas de reclutamiento y selección de una organización u empresa es la de utilizar al máximo las capacidades y los intereses de las personas. Todo individuo es único en lo que se refiere a la delineación de sus habilidades, de su historial de experiencias previas y de sus capacidades.

La administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus objetivos proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollando habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin temor a equivocarse, que la organización es el retrato de sus miembros.



### 3.5.1. Definición de Reclutamiento.

Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento.

Este sistema inicial implica una serie de pasos como los descritos en el análisis de puesto, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa, así como los aspectos legales que menciona la Ley Federal del Trabajo.

Chiavenato (en: González, P. 2003), apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

De acuerdo a estas definiciones se puede decir que, para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades de la organización. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo, planear y aplicar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la dimensión de la empresa ni por la rotación de personal (Arias, 1986). Los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos son los que se presentan a continuación.

### 3.5.2. Proceso de Reclutamiento.

El proceso de Reclutamiento y Selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se

eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio del reclutamiento la organización se abastece de solicitantes para la ocupación de determinado puesto, logrando mayor posibilidad de encontrar a los candidatos que más eficazmente realicen el trabajo que se les asigne.

Los patrones toman generalmente en consideración varios factores antes de contratar a un nuevo empleado. En primer lugar, tiene que existir cierta evidencia de que el solicitante tiene las capacidades y los conocimientos que requiere el desempeño satisfactorio del empleo y llevar a cabo el programa de instrucción de la compañía. En segundo lugar, buscan trabajadores que demuestren interés en su trabajo y se sientan estimulados por él en el mayor grado posible (Siegel, 1978). Esto implica, como veremos más adelante, algunos de los puntos a consideración para un proceso de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento comienza cuando existe una o varias vacantes dentro de la organización. Cuando se da este caso, el primer paso es recurrir a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, al no localizarlo, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento; éstas son precisamente los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades (Arias, 1989) y esto nos habla de los diferentes tipos de reclutamiento, como veremos a continuación:

### 3.5.3. Reclutamiento Interno.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de “reclutamiento Interno”, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal, cuando no es aceptado el candidato, o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sancionan a otros parientes, se les niega el ascenso, etc. (Arias, 1986).

Las fuentes Internas son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal con los requerimientos necesarios para el puesto, en el momento oportuno.

#### 3.5.4. Reclutamiento Externo.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o sea el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras que para puestos en los cuales se requiere únicamente una preparación escolar elemental como por ejemplo; los peones, aprendices, ayudantes, galopines, etc., generalmente existe exceso de candidatos; mientras que para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga, ya sea formal (en las escuelas: ingenieros electricistas, programador de computadoras, contadores, administradores, etc.) o informal (en la práctica del trabajo mismo: torneros, matriceros, etc.), generalmente existen escasez de candidatos adecuados. De esta manera ocurre que se suele atraer a personas que estén laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y con ello se provoca la inflación y los problemas económicos del país (Arias, 1986).

González, P. (2003), menciona que el reclutamiento es externo cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas ajenas a la empresa, es decir, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El “Reclutamiento Externo” recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Las fuentes externas son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

**a) Profesionales y educativas.** En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfaga las necesidades de la empresa.

**b) Asociaciones profesionales.** Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales que informan acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

**c) Bolsas de Trabajo.** Proporcionan información con respecto a las vacantes de diversas empresas o centros de trabajo, que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador.

**d) Agencias de Colocación.** Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde 10 al 30% del salario anual integrado.

**e) “Out-Sourcing”.** Este tipo de fuente de reclutamiento tiene un amplio uso hoy en día, ya que se trata de empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializados en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir; sino que ahora, se están utilizando como sustitutos patronales mientras se ponen a prueba la pericia y las actitudes de los empleados. Este mismo sistema se entiende por otra parte, como una manera de evitar tener una relación laboral con los mismos y así, aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la relación laboral.

**f) La puerta de la calle.** Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa, es decir, el candidato acude de manera espontánea.

### 3.5.6. Otros medios de Reclutamiento.

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales medios para la captación de personal son los siguientes (Grados, 1999):

**a) Medios impresos.** La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal, ofrece la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos: cerrado o abierto. En el primero, los requisitos son específicos e inflexibles, mientras que en el anuncio abierto incluye aspectos generales.

Otros medios impresos son los boletines, volantes, y los carteles; el “hombre sándwich” es otro medio de reclutamiento y refiere a una persona que lleva un cartel enfrente y otro atrás, siendo éste un medio móvil.

**b) Radio y Televisión.** Se puede emplear la radio cuando se quiera que el reclutamiento sea en provincia mediante el uso de los servicios de una radiodifusora local. Los anuncios en televisión tienen un costo elevado, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información, por lo que estas fuentes dependerán de la solvencia de la organización.

**c) Grupos de intercambio.** Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. Este tipo de grupos funciona como medio y fuente de reclutamiento al proveer de recursos humanos a la empresa a través de las juntas de intercambio.

**d) “Internet”.** Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a usuarios en México y otros países a través de la red; por ejemplo, “*American Chambers*”<sup>1</sup>. Muchos profesionales navegantes de la red colocan páginas personales en las que ofrecen sus servicios al proporcionar información de quiénes son y a qué se dedican.

### **3.6 Definición de Selección de Personal.**

Heredia, V. (1986) menciona que la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre/la mujer que cubra el puesto adecuado, a un costo también viable; que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades.

#### 3.6.1 El Proceso de Selección

El mismo autor, mencionado anteriormente, señala que la esencia del proceso de selección es la predicción. En general, cuanto más sepamos de alguien, mejor prediciremos su desempeño en una situación determinada. Igualmente, cuanto más sepamos el tipo de situaciones posibles, estaremos en una mejor posición de predecir el cómo una persona se desempeñaría en dicha situación. Cuando una organización hace una selección, debe conocer: a) a la persona, b) el trabajo que va a realizar ésta y c) la situación en que va a realizarla.

---

<sup>1</sup> [www.americanchambers.org](http://www.americanchambers.org)

Al predecir el desempeño que los solicitantes han de dar en el empleo, el encargado de atender la selección podrá formular predicciones más exactas cuando tiene a mano una información adecuada. Necesita, sobre todo, datos respecto a las características humanas que se requieren para obtener el éxito en el oficio del que se trate, además de conocer cuáles son los solicitantes, que están provistos de dichas cualidades ( Tiffin, J. y McCormik, E., 1973).

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a hacer necesarios para alcanzar esos objetivos, además de que es importante comprender la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. (Heredia, V. 1986)

El proceso de selección implica poder homologar las habilidades, intereses, actitudes y personalidad del solicitante, con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza correctamente, el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. (González, P., 2003)

El número de pasos en el proceso de selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos para desempeñar determinada labor. En la mayoría de los casos los pasos de selección son los siguientes.

### 3.6.2 Solicitud de Empleo.

La forma de solicitud es parte del proceso de la selección en casi todas las compañías; típicamente, una forma contiene renglones que parecen

importantes, o bien se le emplea como punto de partida, para preguntas de la entrevista. Sin embargo, puede convertirse con facilidad en instrumento objetivo que mejora los procedimientos de selección de las empresas (Clay y Wakeley, 1977). A pesar de las variaciones en los procedimientos de selección, prácticamente todas las organizaciones industriales utilizan por lo menos un formulario de solicitud como base parcial para escoger al personal nuevo, al igual que la entrevista. El uso generalizado de formularios de solicitud de empleo, esta basado en la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales y ciertos factores interpersonales.

La forma de solicitud indica la edad, educación, situación familiar y experiencia laboral de una persona, así como otros muchos aspectos de su historia. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Heredia, V. (1986) menciona que es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un *currículum vitae* (CV) para ejecutivos.

Hay pruebas abundantes de que una evaluación cuidadosa del tipo de información que se obtiene por medio del formulario de solicitud, puede dar como resultado la selección de empleados más eficientes y la reducción de la rotación de empleados. El formulario de solicitud es de gran utilidad, sobre todo cuando se desarrolla y analiza de conformidad con los procedimientos normales de investigación. Esto implica que el investigador debe determinar el grado (si es que lo hay) de relación entre las respuestas a las preguntas expuestas en el formulario, y algún criterio del éxito del empleado.

Si se llega a la conclusión de que el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.) se procede al siguiente paso, que es la entrevista.



### 3.6.3 La entrevista inicial o preliminar

En el sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objetivo proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. (Heredia, 1986). Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico para poder precisar el procedimiento a seguir.

Siegel (1978) menciona que la función esencial de la entrevista es la de darle al psicólogo la oportunidad de encontrarse cara a cara con el solicitante, permitiéndole así, evaluar mejor ciertas cualidades del candidato. La entrevista de empleo, enfocada desde una perspectiva adecuada, además de la principal de aceptar o rechazar al solicitante, tiene otras dos funciones. Además de obtener cierta información acerca de la situación del candidato, el que practica la entrevista le transmite al interrogado ciertas informaciones referentes al empleo y a la empresa, y establece con el, o ella, una amistosa relación. Esta última función de la entrevista resulta de particular importancia en las ocasiones en que los solicitantes rechazados son clientes potenciales.

Para Heredia (1986) ésta entrevista pretende detectar de manera gruesa, y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso, si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa que es la de la evaluación psicométrica.

### 3.6.4 Pruebas Psicométricas

Hasta aquí hemos descrito los dos métodos que se usan con más frecuencia para pronosticar las posibilidades que tiene un candidato de ser un

buen empleado: La solicitud y la entrevista. El empleo de ambos es muy común, sin embargo, pueden ser métodos inherentemente subjetivos, es decir que la decisión de contratar o rechazar a un candidato, basada en la información que arrojan estos métodos, puede reflejar prejuicios o predisposición del encargado de la selección.

Por tal motivo veremos un tercer método de selección que se refiere a la aplicación de las pruebas psicométricas. Siegel (1978) menciona que el propósito de aplicar las pruebas, es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección del personal, las características que se evalúan son las que se sabe que están relacionadas con el éxito en el trabajo.

En ésta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de un futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección del personal (Arias, 1986).

Las pruebas a que se someten los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil de averiguar por otros medios. No quiere decir con esto que las pruebas del personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados a su admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas psicométricas que hasta ahora se han inventado (Tiffin y McCormick, 1973).

González, P. (2003) menciona que las pruebas industriales tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tienen relación con los cambios de humor y las

opiniones personales de la persona que califica, a demás que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo. Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparando lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas. Siegel (1978) menciona que una ventaja más de estas pruebas, es que constituyen un patrón de medida aplicada de manera uniforme y sistemática de la misma manera para todas las personas sujetas a evaluación psicológica. Dicha evaluación se lleva a cabo con base en una escala común de conformidad con la cual las personas son ordenadas a lo largo de una serie continua del rasgo o la característica que se avalúa por medio de la prueba.

Las pruebas psicométricas han venido ha facilitar el proceso de selección del personal, trayendo con esto una reducción de costos en tiempo y dinero para las empresas, al igual que para los encargados de la selección. Sin embargo, existen hoy en día una gama enorme de pruebas psicológicas, de la cual solo algunas son verdaderamente funcionales y eficaces, para el proceso de selección. Para poder hablar de una prueba psicométrica eficaz se tiene que ver previamente que cumpla con las características de objetividad, validez, confiabilidad, estandarización y uniformidad de la interpretación.

En la industria se utiliza con mayor frecuencia, las pruebas que están clasificadas como: pruebas de aptitudes, inteligencia, personalidad, intereses y de realización, por mencionar algunas de ellas.

A continuación presentaremos una revisión breve de algunas de las pruebas estandarizadas que se utilizan con mayor frecuencia en psicología organizacional.

a) Pruebas de habilidades y aptitudes. Según González P. (2003) las pruebas de aptitudes se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado. Estos *tests* miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Algunos ejemplos pueden ser las pruebas de *Flanagan*, para la “**clasificación de aptitudes**” (PFCA); “las

pruebas de razonamiento mecánico” de *Bennett*; “la prueba de aptitud para empleados de oficina”; “la prueba *Minnesota* de evaluación de la manipulación”; “la prueba de destreza digital de *O’Connor*”, entre otras.

b) Pruebas de inteligencia. La definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Para González P. (2003) puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Una de las pruebas más conocidas de este género es “la prueba de capacidad mental de calificación rápida de Otis” (En su nueva versión llamada Otis E), así como “la prueba de Wonderlic” que es una adaptación de la prueba de Otis; la prueba de la cesta de entrada del servicio de pruebas educativas, la cual es una prueba que está elaborada especialmente para evaluar los niveles superiores de capacidad mental que se requiere de los funcionarios ejecutivos y de los gerentes.

c) Pruebas de personalidad. Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en si mismo y muchas otras. Entre estas pruebas se encuentra el “inventario de la personalidad de *Bernreuter*”, “el estudio del temperamento de *Gilfort-Zimmerman*”, sin embargo el test más utilizado en la actualidad en las empresas es el Cleaver que mide áreas de dominio, empuje, constancia e influencia; están basadas en perfiles muy seguros por lo que son utilizadas para medir capacidades de liderazgo. Los resultados de esta prueba son regularmente apoyados por el 16 PDF, así como la prueba de Therman.

Las pruebas anteriormente señaladas, utilizan como instrumento el papel y el lápiz de uso corriente para quilatar la personalidad. Otra prueba que se utiliza es el “programa de preferencia personal de *Edgwar*”, el cual se desarrolló como un inventario de opción obligada para ayudar a reducir los efectos de la transferencia. Asimismo dentro de ésta categoría, se encuentran las pruebas de proyección una de las más conocidas es el test de “Psicodiagnóstico” de

*Herman Rorschach*, la cual se utiliza también para perfiles de alta gerencia apoyado por una batería dónde se incluya el HTP, así como la prueba de Machover.

d) Pruebas de intereses. Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como serían: empleos, pasatiempos, recreación y diversión. Los dos inventarios de uso más común son el formulario de interés vocacional de *Strong*, y el record de preferencias de Kuder". (González P., 2003, p 100)

e) Pruebas de realización. Las pruebas para ocupaciones que se usan comúnmente no están disponibles para la venta general por haber sido desarrolladas por una empresa en particular y son de su propiedad. Sin embargo, se han publicado pruebas para negocios en campos, tales como la eficiencia de la estenografía, herramientas para talleres de mecánica, equipos y procedimientos, interpretación de heliografías y electricidad industrial. La "muestra de empleo" es una forma de evaluar la realización. En ella se da al aspirante la oportunidad de hacer en realidad el trabajo o bien de simularlo." (Siegel, 1978, p 300)

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la industria es tal vez la creación de pruebas que ayuden a resolver problemas de selección, capacitación, la seguridad y particularmente la reducción de conflictos laborales.

Tiffin y McCormick (1973) mencionan que la aplicación de los métodos psicológicos para desarrollar, perfeccionar y estandarizar la pruebas de personal, constituye una de las más valiosas y sintomáticas contribuciones de la psicología industrial al beneficio de las empresas.

Es sin duda esta una de las más importantes actividades que el psicólogo llega a desempeñar en una empresa u organización, sin embargo, no

por eso su trabajo se limita a la aplicación de tests psicológicos, sino también el psicólogo industrial, se encarga de otras diversas actividades importantes para el funcionamiento y desarrollo de la empresa por lo que hacemos hincapié en que nos encontramos en una fase de transición de la psicología industrial a la psicología organizacional en la cual se pasa de una actividad técnica a una actividad creativa y científica a la vez.

#### 3.6.5 El Reporte psicológico.

Una vez que se ha terminado el proceso de la entrevista y la aplicación de pruebas psicométricas, el encargado de la selección de personal ha de iniciar el desarrollo de un reporte psicológico en el cual da una descripción por escrito de toda la información que ha reunido hasta el momento. Este informe puede verse como una comunicación con dos vertientes: a) hacia el demandante (la empresa) y, b) el postulante (el candidato ha seleccionar). Habrá de tenerse en cuenta que ambos diferirán en cuanto a estructura y contenido. Esta comunicación será un informe de evaluación formal hacia el demandante, y en lo que corresponde al postulante, simplemente se hará una retroalimentación verbal de lo que se obtuvo, sin entrar en detalles.

Richino (1996), menciona que el informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas a quién va dirigido. El informe es un relato escrito acerca de un candidato, sobre la base del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en diferentes ocasiones. Este mismo autor menciona que el informe es una herramienta de comunicación, por lo tanto, tiene que respetar todas las características de cualquier comunicación; debe ser adecuado al interlocutor y con lenguaje accesible. Si se utilizan términos técnicos tienen que ser traducidos al lenguaje corriente y fenomenológico, siguiendo un proceso de pensamiento facilitador, su extensión ha de ser moderada para favorecer el análisis, sin perder de vista las síntesis parciales, con el reconocimiento de aspectos o áreas según los cuales se puedan finalmente organizar las conclusiones, ofreciendo alternativas.

La etapa inicial de un informe consiste en una presentación de datos, en su carácter de elementos informativos que se consideran relevantes para elaborar los argumentos. Los argumentos son las resultantes de las relaciones que el evaluador establece entre los datos detectados y los presentados. La conclusión esta basada en los rasgos que se consideran esenciales para efectuar un diagnóstico y un pronóstico por lo que tiene que estar fundamentada. Éste informe laboral puede tener de una a cinco cuartillas, y lo esencial de éste radica en las conclusiones, por lo que e múltiples ocasiones llega a ser lo primero y lo único que se lee, y en caso de resultar interesante, se lee el resto del informe (Richino, 1996).

Como los demás procesos y documentos que se llevan dentro de una organización, el reporte psicológico ó informe, tiene un carácter de estricta confidencialidad, teniéndose cuidado del manejo y utilización de éste. El acceso al material debe ser restringido al área de personal utilizando la información funcionalmente, debido a que trata temas delicados, entre ellos las razones por las cuales una persona es propuesta o no para determinada posición dentro de la empresa, es decir, que en dicho documento están las razones por la que fue rechazada o admitida, etc., por tal motivo, debe ser considerado únicamente por los que toman la decisión y por el propio interesado.

Un informe tiene aspectos que son descriptivos y otros que pueden expresarse cuantitativamente, por ejemplo, el rendimiento intelectual; sin embargo, y debido al mal uso que se puede llegar a ser de esa información, no es conveniente utilizar datos cuantitativos puntualmente. Es preferible utilizar categorías tales como nivel superior, normal, inferior e al término medio; no hace falta que se indique una cantidad para que pueda resultar comparable. Respecto a este punto, Richino (1996) explica que una persona puede tener un nivel de rendimiento en una prueba inferior al término medio, y manejarse excelentemente con los datos de la realidad. Cuando se obtiene el dato y se llega a expresar cuantitativamente, es posible que se generen dudas en quien recibe el informe, porque es quien generalmente debe decidir, y recibe una

información que debe comprender, careciendo habitualmente del marco de referencia apropiado o comparativo.

Se puede concluir que un reporte o informe psicológico debe contribuir a generar alternativas sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se ofrece participar. Por consiguiente se debe extremar precauciones a la hora de realizarlo, ya que éste definirá en gran medida el destino del o la candidata, o en su caso, la empresa contará con un empleado nuevo con los riesgos que ello implica.

#### 3.6.6 Investigación de referencias laborales.

Las referencias se utilizan para conceder un empleo tanto a hombres como a mujeres, sobre todo, si se refiere a puestos de alta categoría. Estas referencias se obtienen a través de cartas de recomendación, aunque en ocasiones, sirven para el caso de cuestionarios e interrogatorios que hay que llenar y puede incluir los contactos personales del futuro jefe (o de su representante) con el individuo que proporciona las referencias, el cual suele ser generalmente, algún miembro de la compañía en la que trabajó el solicitante.

Clay y Wakeley, (1977) menciona que la popularidad de las referencias escritas ha declinado como una parte del procedimiento de selección, debido a que carecen de representatividad. Los solicitantes, siempre que puedan, darán como referencias a gente que sabe que tiene de ellos una buena impresión.

Probablemente es más útil el uso de los cuestionarios que una carta corriente de recomendación; ya que la compañía que esta considerando admitir al/la solicitante, puede reunir más datos por medio de las diferentes preguntas (Tiffin y McCormick, 1973). Sin embargo, éstos cuestionarios con frecuencia no logran recabar la información requerida debido a que muchos solicitantes no contestan todas las preguntas, limitando las respuestas o simplemente regresan el cuestionario sin contestar.



Clay y Wakeley (1977) menciona que las referencias también se pueden obtener a través de la comprobación telefónica, el cual es un medio de aumentar la representatividad de las referencias. Resulta poco probable hablar con todas las referencias proporcionadas en la solicitud de trabajo, aunque ciertamente, y a decir de la psicología clínica, aquellas referencias que se consulten no serán una muestra tan predispuesta, como las que regresan un referencia escrita. La gente es más libre en sus comentarios hablados que en los escritos sin embargo, no se mostrara tan libre si sabe que se esta tomando nota de sus comentarios.

En general, es valioso saber que un solicitante ha mentido respecto a su empleo anterior. Es de valor la opinión de una persona que conozca tanto al solicitante como al patrón, así como los detalles de información que en ocasiones aparecen en las referencias.

Una vez terminada la investigación de las referencias laborales del candidato, y en el caso de llegar a ser un posible prospecto para cubrir el puesto, el encargado del área de Recursos Humanos de la empresa, tiene como responsabilidad iniciar un expediente del nuevo integrante de la organización. Dicho expediente deberá incluir el reporte psicológico, del examen médico, un estudio socioeconómico, entre otra información.

### 3.6.7 Examen médico

El examen médico de admisión es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que influye en elementos como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, afectando de ésta manera los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso del país (Arias, 1986).

Orozco, (1980) menciona que el examen médico como un paso en el proceso de selección, viene a llenar un requisito legal, que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la Secretaria del trabajo y Previsión Social, Secretaria de Salubridad y Asistencia,

o según el lugar de ubicación de la empresa a los Servicios Coordinados de Salud Pública en el Estado de México. Además, sirve para obtener datos sumamente valiosos en lo que se refiere a los indicios de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales, de la persona que se sujeta a éste examen. Es recomendable que sea practicado, por un médico con conocimientos de medicina industrial, ya que tendrá una visión más amplia de la persona al enfocar el estudio directamente a los requisitos y necesidades, que sobre la salud y estado físico del candidato, requiriera determinado puesto.

Arias (1986), coincide con Orozco (1980) al mencionar que estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tiendan a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que esta en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada por un médico especializado en medicina del trabajo.

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino que se trata de determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante. Con esto se cumplirán una serie de metas particulares.

Arias, (1986) menciona algunos puntos sobre la utilidad del examen médico:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto al desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Como se puede observar el rechazo de un solicitante puede ser justificado cuando éste tenga alguna enfermedad que ponga en peligro su seguridad y la de los compañeros con los que se pueda relacionar, o cuando el trabajo ponga en peligro su salud. En estos casos se le debe dar una explicación al solicitante del por qué es rechazado o facilitarle información de posibles fuentes de tratamiento.

El examen médico, según Orozco (1980), consta de un examen clínico, estudio de antecedentes de trabajo, formulación de un dictamen del estado de salud del examinado, con el objetivo de tener la certeza de que se va a emplear a una persona en buenas condiciones de salud. A petición de la empresa se proporciona una opinión acerca del tipo de labores que puede desempeñar mejor el nuevo trabajador; o bien, si está capacitado para desempeñar determinado tipo de labores. Por su parte Arias (1986), coincide que la realización del examen médico de admisión comprende al aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento, en el caso de haberlo. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial", y se comunica al departamento de selección de personal de acuerdo a una clasificación predeterminada.

Es de desearse que las empresas contraigan el saludable hábito de someter a sus trabajadores a exámenes médicos periódicos, con el fin de establecer un régimen de medicina preventiva y evitar así el contar con trabajadores incapacitados, en mayor o menor medida, por enfermedades que, de haberse descubierto en sus principios no hubieran representado mayor problema. Todo ello además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo, ya que siendo el cuerpo el principal vehículo que el espíritu posee para actuar, es importante que este se encuentre en las mejores condiciones de salud, pues de lo contrario la actividad se verá constreñida, sea cual fuere la ocupación del individuo (Orozco, 1980)

Nos sobra señalar que el examen médico se aplica casi siempre al final del proceso de selección, porque para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible y en esa forma resulta costoso para algunas empresas, por lo que solo debe aplicarse a quienes tienen una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de ser contratados.

### 3.6.8 Estudio Socioeconómico.

Orozco, (1980) menciona que el objetivo principal del estudio socioeconómico es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

El estudio socioeconómico no deja de ser sumamente importante y, a la vez es indispensable debido a que en éste se realiza una exhaustiva y bien planeada investigación del prospecta, la cual permitirá corroborar el perfil que del mismo se ha venido obteniendo en las etapas que lo anteceden.

Arias (1986) menciona que el estudio socioeconómico debe cubrir tres áreas, las cuales se mencionen a continuación:

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

En esta fase se verifican todos los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida, y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por compañeros de estudio, trabajo, jefes, etc.

Arias (1986) menciona que dependiendo de la política particular de cada organización, esta fase queda reservada a una trabajadora social, o en su caso, a un agente de investigación. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica, de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinara el canal que se utiliza para su realización.

Orozco, (1980) afirma que la técnica más efectiva y recomendable para realizar un estudio socioeconómico, es la de comprobar las referencias mediante la visita personal; ésta permite conocer directamente las opiniones sobre el candidato, a la vez que se centrará en la posibilidad de completar la información o profundizar más en aquellos puntos que no hallan quedado claros. Así también, en la vista personal se podrá observar el ambiente que rodea al candidato en su hogar, como en trabajos anteriores.

Arias (1986) resumen de manera general las áreas que se debe explorar en un estudio socioeconómico:

- a) Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- b) Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (si provienen de un hogar desavenido o de uno bien integrado), etc.
- c) Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- d) Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Muchas veces cuando se realiza un estudio socioeconómico tiende a realizarse un interrogatorio exhaustivo con respecto a la vida privada del candidato, por lo que en algunas ocasiones puede resultar muy molesto para él y considerando que debido a que la información obtenida puede ser irrelevante

o de poca validez, sobre la decisión de contratar o no al candidato. Esta cuestión hace pensar, acerca del derecho que tienen las organizaciones de involucrarse en la vida privada del candidato, o bien, que tanto beneficio proporciona esta información.

En los casos de puestos que requieran profunda discreción, y que mediante el estudio socioeconómico no se halla obtenido la información deseada, las organizaciones proceden a tomar la decisión final operando a baja del candidato en los primeros treinta días. En muchos de los casos para evitar este problema, resulta aconsejable contar con el resultado de las evaluaciones completas antes de proceder a la decisión final.

#### 3.6.9 Entrevista final.

Una vez que se tomó la decisión de nombrar a una persona, se invita al postulante a una entrevista en la cual se ofrece el puesto. En esta reunión se deben explicar los detalle del ofrecimiento y contestar todas las preguntas que pueda tener el candidato sobre las condiciones de trabajo (Grados, 1993):

Debe haber una clara comprensión de:

- a) Remuneración y beneficios. En esta entrevista nueva-mente se especifican el monto de sus percepciones económicas así como los beneficios, descuentos, etc. (Los beneficios especiales que solo se apliquen a éste pueden explicarse verbalmente).
- b) Condiciones de ofrecimiento. Con frecuencia un ofrecimiento de empleo se somete a ciertas condiciones, por ejemplo, a un reconocimiento médico satisfactorio, la recepción de referencias, una prueba de ciudadanía o que el aspirante cuenta con la habilitación, títulos académicos u otros requisitos necesarios para el cargo. Dichas condiciones deberán ser claramente especificadas.
- c) Requisitos del reasentamiento (si corresponde). Si el puesto entraña un reasentamiento inmediato, la compañía y el

candidato deberán ponerse de acuerdo en la fecha en que se realizará la mudanza. También deberá tratarse el quién y el cómo han de sufragarse los gastos del traslado. Si el postulante tiene serias reservas para trasladarse, la empresa deberá sopesar el valor de sus servicios con la necesidad de trasladarlo.

- d) Necesidad de realizar viajes. Debe detallarse aquí el volumen de los viajes que entrañan el puesto en el caso de que este punto proceda. También hay que aclarar como se encararan los viáticos.
- e) Fecha de entrada en funciones. Los postulantes que en la actualidad tienen un empleo, querrán seguramente dar un aviso a sus anteriores empleadores. En esta entrevista debe estipularse una fecha concreta de entrada en funciones.
- f) Plazo para aceptar el ofrecimiento. Habrá candidatos que no estén en condiciones de aceptar de inmediato un ofrecimiento. Tal vez tengan reservas sobre el cargo u ofertas de otras compañías que quieran considerar. Por lo tanto, debe darse un plazo razonable para llegar a una decisión.
- g) Condiciones especiales de trabajo. Durante esta entrevista se tratará en detalle todos los aspectos que afecten al postulante fuera del trabajo, y en horarios normales.
- h) Contrarrestar el ofrecimiento. Después de que el postulante acepto un ofrecimiento, su empleador actual, tal vez, le haga un contra ofrecimiento para impedir una lucha prolongada, o que se anule la aceptación anterior.

Después de esta ultima entrevista, se procede a la decisión final, la cual muchas veces estará en manos, no del encargado de recursos humanos, sino de quien será jefe inmediato del candidato seleccionado.

### 3.6.10 Decisión final

Arias (1986) menciona que con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o gerente de área para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe inmediato del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una “prueba de situación” se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá, comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura (Arias, 1986).

### 3.6.11 Contratación

Después de haber cumplido con el proceso de selección y de haber tomado la decisión final, se procede a la contratación del candidato. Para esto, primeramente hay que definir qué es un contrato de trabajo. Arias (1986) lo define como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.



El elemento esencial del contrato de trabajo es la “subordinación” del trabajador, es decir, su “sometimiento” a la autoridad del patrón, lo cual representa para éste el ejercicio de un poder sobre el operario.

El contrato de trabajo tiene una necesidad legal la cual nace de lo dispuesto por la ley federal del trabajo. Esta ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre quien presta un servicio personal y quien lo recibe. La ausencia de un contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, ya que la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado a desempeñar únicamente el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso, deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo (Arias, 1986).

Arias (1986), menciona que un contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

*- Para el trabajador*

Porque este documento le brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: Lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

*- Para la organización*

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.

- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Es muy común pensar, o actuar, como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No se debe olvidar que la selección implica un problema de predicción; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas para que en caso contrario se puedan introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

Por otra parte, gracias al “análisis de puesto“, al proceso de reclutamiento y a la selección de personal, se han ido integrando aspectos y características útiles para el psicólogo organizacional en la implementación de formas de entrenamiento o capacitación para el candidato elegido. Este proceso de capacitación es fundamental, ya que si bien el candidato ha sido elegido porque es apto para el puesto no podemos olvidar que se enfrenta ante un ambiente diferente con características particulares y que ésta capacitación le servirá para un acoplamiento factible al nuevo trabajo. Con base en estas premisas trataremos a continuación el punto de la capacitación y adiestramiento.

## **CAPITULO 4: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

En este capítulo veremos las funciones que el psicólogo organizacional desempeña, y la manera como combina la psicología industrial con la organizacional. Para tal efecto habremos de estudiar, en una primera parte, los procesos de captación, selección e integración de potenciales trabajadores (empleados, gerentes, etc.) en una empresa y posteriormente hablaré, en una segunda sección, acerca de las diferencias y componentes básicos de la capacitación y el adiestramiento.

### **4.1 La capacitación y el adiestramiento**

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal, es exactamente igual para todas las empresas, sin que para dicha obligación influya la rama de actividad económica o el tamaño de la empresa. El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar planes y programas de capacitación, así como el adiestramiento de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas, no modifica de manera alguna, dicha obligación. En consecuencia, las organizaciones tienen que adiestrar y capacitar al total de personal en los términos que ha definido la Ley General del Trabajo.

### **4.2 Definición de capacitación y adiestramiento.**

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a ambos términos. Existen personas dedicadas y especializadas al estudio de esta materia, algunas de ellas sugieren que estos dos términos conllevan a lo mismo. Sin embargo, implican aspectos relacionados que no forzosamente son lo mismo; lo cual crea confusión en personas que apenas se están insertando en el campo.

Para ello retomamos el concepto de capacitación y adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como a continuación se señala:

- Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

-Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Mendoza (1986) explica que dentro de estos dos conceptos existen diferencias las cuales se dan en dos niveles. Por una parte en lo que se refiere a las características sujetas al desarrollo: aptitudes en oposición a habilidades y destrezas; por la otra, al propósito: en la capacitación para un puesto de trabajo cualquiera -dado que no se estipula-, en oposición al puesto que se ocupa en caso del adiestramiento.

La primera de las diferencias entre capacitación y adiestramiento supone entonces, una diferencia clara entre los términos de aptitudes, habilidades y destrezas. La aptitud, de acuerdo a "UCECA", es la potencialidad del individuo para aprender condiciones o una serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad. Habilidades de acuerdo con Warren (1976 en Mendoza, 1986), son las aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo, hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero. De acuerdo al mismo autor, la destreza es la facilidad y precisión en la ejecución de actos. Para Mendoza (1986), la definición de "UCECA" acerca de la capacitación, tiene al parecer un error; ya que se desprende del concepto de aptitud, dado que la disposición o potencialidad no pueden acrecentarse ni desarrollarse; la aptitud, mediante alguna acción educativa y/o práctica, puede dar lugar a una serie de habilidades y destrezas según su naturaleza y grado.

La acepción convencional de *aptitud*, involucra en la expresión, estar apto para un puesto de trabajo; en la que se usa como sinónimo de tener habilidades suficientes para ocuparlo adecuadamente, le da un giro distinto a la definición de "UCECA". En este sentido, los requisitos del puesto (entiéndase aptitud, habilidades y destrezas), que son los que se desarrollan con la capacitación y adiestramiento, se deben entender como homólogos, de allí que no exista según estos razonamientos, diferencia alguna entre ambos términos.

La segunda parte de las definiciones de "UCECA", se refiere al propósito de la capacitación y adiestramiento: prepara para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), e incrementar a la vez, la eficiencia en un puesto de trabajo. De esto se puede deducir que el adiestramiento se aplica al puesto que se ocupa y la capacitación a otro diferente de este, aún cuando esto no se dice explícitamente.

Hernández, (1978), señala que cabe aclarar que la capacitación opera para puestos de ascenso, y que el adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo que se realiza. Bravo (1978), puntualiza que la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado; mientras que el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas e intelectuales en un puesto de trabajo, con una herramienta, con una maquina de por medio.

Hernández (1978), menciona que la capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador(a) antes de que éste(a) inicie una actividad económica en el interior de la empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente. Por el contrario, se hablará de adiestramiento, cuando la formación es proporcionada una vez que el trabajador se encuentra laborando en la empresa en un puesto de terminado, lo cual le permitirá realizar de una manera más eficaz su trabajo.

Por otra parte, Arias (1986), menciona que el adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Según lo anterior, el adiestramiento se identifica con tareas de tipo manual, mientras que la capacitación con tareas que impliquen conocimientos teóricos.

Taxiomara, (1975 en: Flora, M. y Kimura, R. 1995) denomina el adiestramiento como el desarrollo de las habilidades de carácter manual, que se utilizan en los llamados trabajos físicos. En general, la palabra *adiestramiento* es referida a la educación e instrucción de obreros. Se le llama *capacitación* a la educación e instrucción de los superiores, con el fin de hacer más productivo el trabajo. Y *desarrollo dirigido*, exclusivamente a mandos medios y directivos.

Una vez aclarados los conceptos, se entenderán con mayor fluidez los siguientes apartados referentes a la detección de necesidades de capacitación y al marco legal de la capacitación:

#### **4.3 Definición de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (DNC)**

Coldrick y Lyons, (1975 en: Flora, M. y Kimura, R. 1995) expresan que *la necesidad de capacitación* es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad en la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia. A juicio de estos autores las causas de los problemas de las empresas pueden ser personales o de la organización; cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento. A partir de esto el concepto de necesidades de capacitación se expone en dos niveles:

1. Requerimiento de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.

2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Mendoza (1986) menciona que la segunda de las definiciones es más complicada y supone la especificación de los requerimientos del puesto, para averiguar la diferencia mencionada. La primera acepción más genérica, puede ser de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas, las que comúnmente carecen de descripciones de puesto. Por su parte Canonici (1973) sostiene que la identificación de necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento. La empresa debería comenzar a plantearse el problema: ¿Cuáles son los estándares a alcanzar y hasta qué punto se alcanzan?. Considerando estos criterios, que plantean la determinación de necesidades de capacitación a un nivel más sofisticado, es posible elaborar una última definición.

Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes (Mendoza, 1986).

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no está referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

Mendoza (1986) concluye que:

- a) Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación,
- b) Necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos.
- c) Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

#### **4.4 Métodos y Técnicas de Capacitación y Adiestramiento.**

Los métodos de capacitación y adiestramiento según Mendoza, N. (1994) deben reunir las siguientes características:

- a) Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores, instituciones o instructores.
- b) Incluir a un sujeto a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora, o separadas, incluso en sitios muy distantes entres sí.
- c) Su aplicación involucre un periodo suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- d) Se diferencien por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realizan.

De conformidad con los criterios expuestos y a partir del análisis, Mendoza, N. (1994), obtiene ocho métodos más viables para su aplicación:

1. Programas de inducción o de orientación.
2. Adiestramiento en el puesto.
3. Reuniones de trabajo.
4. Rotación de puestos.



5. Cursos en aula.
6. Paquetes didácticos.
7. Programa de lecturas.
8. Cursos por correspondencia.

Las técnicas se distinguen de los métodos por las siguientes características:

- a) Son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
- b) Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- c) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

De ésta manera, se puede concluir que los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas, limitadas; también se puede decir que, en algunos casos, los métodos se componen de varias técnicas. Con lo anterior debe quedar bien claro que las técnicas también reúnen determinadas características, las cuales permiten su distinción. Así, tanto por las etapas que comprenden como por las actividades que realizan tanto el instructor como los participantes. El estudio de métodos y técnicas puso de manifiesto que estas últimas usualmente quedan comprendidas en los cursos en aula (Mendoza, N., 1994).

Los métodos pueden clasificarse en individuales y grupales en función del número de participantes.

Los individuales son:

- a) Adiestramiento en el puesto.
- b) Curso por correspondencia.
- c) Programas de lecturas.
- d) Rotación de puestos.

Los grupales son:

- a) Reuniones de trabajo.
- b) Cursos en aula.

Los programas de inducción o de orientación y los paquetes didácticos, pueden ser individuales y grupales. Lo usual en los primeros, es que para las empresas pequeñas y medianas sean de tipo individual; en función del número de trabajadores de nuevo ingreso que se incorporan simultáneamente, los programas de inducción son individuales o grupales. La rotación de puestos es un método que involucra a una o varias personas, en éste último caso ellas no están directamente en contacto, por lo cual se considera que éste método sea individual. Por último el método que se usa preponderantemente con grupos numerosos es el de cursos en aula (Mendoza, N. 1994).

Mendoza, A. (1994), señala que en la medida que un método se divorció de la realidad laboral se diluyen las posibilidades de aprendizaje y se dificulta su aplicación a la situación de trabajo. Lo anterior nos lleva a predecir el surgimiento de trabajos desfavorables de los participantes y de sus jefes, además de un eventual rechazo, a futuro, a la capacitación. Todos los métodos pueden complementarse entre sí para adecuarse mejor a las necesidades, a las características de la empresa y a los recursos de que se disponen. Es recomendable que todas las empresas inicien y fortalezcan paulatinamente su propia infraestructura de capacitación, la cual debe reposar en buena parte en sus directivos, mandos medios y supervisores. La capacitación, por su propia naturaleza no sólo es asunto de los especialistas en la materia, sino de todo aquel que tenga bajo sus órdenes a uno o más subordinados.

El proceso de capacitación es considerado por Becerril (en Molina, 1995), como un conjunto de actividades que se dirigen a establecer una dinámica particular caracterizada por la inducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella, y obviamente, en la organización.

La capacitación como todo proceso administrativo, esta conformada por etapas: a) la presentación del proyecto, b) detección de necesidades de capacitación, c) planear y programar, d) impartición de la capacitación, evaluación y seguimiento (Ruiz, M. 2003). A continuación encontraremos una breve explicación de cada una de las etapas:

- a) Presentación del proyecto: se hace un bosquejo de forma general de la situación de capacitación y el procedimiento.
- b) Detección de **Necesidades de Capacitación**: consiste en que antes de cualquier tipo de capacitación se debe conocer cuáles son los problemas que aquejan a la organización.
- c) Establecimiento del Programa: se analizan los resultados obtenidos en el paso anterior, además de analizar también los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuenta para llevar a cabo el programa. En ésta etapa se llevan a cabo planeamientos de los objetivos a perseguir.
- d) Evaluación: se llevan a cabo las evaluaciones acerca de los medios y mecanismos que determinarán el grado en que se lograron los objetivos establecidos; éstas pueden llevarse por medio de exámenes, cuestionarios, etc.
- e) Seguimiento: en ésta etapa se detecta si es que el plan de capacitación obtuvo los alcances planeados, además de observar si todas las habilidades y conocimientos que el capacitador impartió, los lleva a cabo correctamente el participante en el campo dónde se encuentra inmerso.

#### **4.5 Marco legal de la Capacitación.**

Los aspectos legales de la capacitación hacen referencia a lo estipulado en la Ley Federal de Trabajo, que en su Artículo 132 dice:

*“es obligación por parte de los patrones organizar permanentemente cursos de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a*

*la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) o a las autoridades del Trabajo o de los Estados, territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o por varias, en uno o varios establecimientos, departamentos o secciones de los mismos, por personal propio, a través de instructores internos, escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad”.*

Éste tipo de acciones se realizan para que en todo tipo de organización exista una mayor seguridad de sus trabajadores y una mejor y mayor producción de bienestar de la empresa y sus integrantes.

Los aspectos legales están estipulados por la Ley Federal del Trabajo en el proceso de capacitación y adiestramiento, y son:

- a) Constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento: según el Artículo 153 las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.
- b) Registro de planes y programas: los planes y programas de capacitación se presentan ante la STyPS para su registro, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo. Señala que los planes y programas de capacitación sin registro deben cumplir los siguientes requisitos: a) referirse a periodos no mayores de cuatro años; b) comprender todos los puestos y niveles de la empresa; c) precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación al total de los trabajadores; d) señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en el que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o de categoría y, d) especificar el nombre y número de registro de los agentes capacitadores ante la STyPS.

El plan de capacitación de las organizaciones deben encaminarse a cumplir con lo dispuesto en la “*Ley Federal del Trabajo*” en lo referente a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en su actividad, proporcionándole información sobre la aplicación de nuevas tecnologías preparándolo para ocupar una vacante, previniendo los riesgos de trabajo, incrementando la producción, etc.

Consideramos que la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es muy importante dentro de las organizaciones para poder identificar aquellas áreas dónde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores y actualizados en el mercado laboral. La DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los trabajadores. La capacitación es una inversión necesaria que la organización deberá realizar con el recurso humano, si ésta invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en el humano, creemos que sin el factor humano ninguna empresa podría llevar a cabo su producción o servicio.

Hasta aquí hemos logrado nuestro objetivo de proporcionar de manera detallada algunas de las actividades que realiza el psicólogo dentro de la organización, abordando aquellas que son las mas conocidas y fundamentales en la psicología organizacional. Por lo que concluiremos tomando en cuenta otras actividades como lo son, la evaluación de desempeño, clima y ambientes laborales, la cultura organizacional y la competitividad.

## CONCLUSIONES

La humanidad ha hecho múltiples intentos por satisfacer las necesidades que van surgiendo y adaptarse a ellas. Un fenómeno que caracteriza este tiempo, es la globalización que ha permitido conocer la problemática de diferentes partes del mundo sin estar en el ámbito geográfico en el cual se desarrollan los sucesos; la tecnología de esta época ha ido modificando las formas de aprender, ya que la información ahora la podemos obtener en tan sólo unos segundos gracias a las nuevas tecnologías y esto se ha hecho de vital importancia para el desarrollo mundial, es decir, que la información es un factor importante para el desarrollo humano y por consiguiente, tema fundamental de investigación para el psicólogo.

La globalización ha influido fuertemente en el trabajo profesional del psicólogo organizacional, los estándares de calidad en la intervención han variado, se han hecho más rigurosos. La psicología en nuestro medio se caracteriza por el pragmatismo, las diferencias entre los psicólogos que se dedican a la investigación dentro de las universidades y de los psicólogos profesionales que desarrollan su actividad en áreas específicas como la clínica, educativa, organizacional, comunitaria, forense y deportiva entre otras.

Ahora, si bien la época actual y la división existente entre los miembros de la comunidad psicológica parecieran contradecirse, nosotras la entendemos como parte del desarrollo y una etapa necesaria para construir una psicología que defina claramente sus alcances y limitaciones para lograr el desarrollo humano.

De esta manera nos cuestionamos ¿Cuáles son las actividades que puede realizar el psicólogo y qué importancia adquieren dichas actividades cuando se trata de optimizar el funcionamiento de las organizaciones?

Podemos decir que las actividades realizadas por los psicólogos buscan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de una organización mediante el recurso humano y las relaciones humanas. De esta manera, entendemos que

las actividades que realizaba el psicólogo industrial se limitaban a las empresas ya sean de producción o de servicios, sin embargo en la actualidad el psicólogo pudo extender sus actividades a todo tipo de organizaciones.

Al iniciar este proyecto nuestro objetivo buscaba presentar de una manera concisa y detallada las actividades que realiza el psicólogo organizacional en México, mismo que hemos logrado, en la medida de lo posible. Sin embargo, proponemos que se deben ampliar las perspectivas laborales del psicólogo, en ámbitos que si bien ya son de conocimiento para algunos sectores, no se han podido abordar, tales como la evaluación del desempeño, creación de climas laborales, competencia laboral y cultura organizacional.

Nuestro trabajo dentro de la organización no solo es la mera selección y reclutamiento de personal, o la capacitación del empleado, nuestra función se extiende más allá, dando una continuidad y seguimiento al trabajo ya realizado. Es decir, los psicólogos debemos realizar una evaluación de desempeño laboral, para constatar que los programas y estrategias empleadas funcionen adecuadamente.

Esta evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación.

Las ventajas de una evaluación son el mejoramiento del desempeño, mediante la retroalimentación, se pueden detectar las necesidades de capacitación o un potencial no aprovechado, si el desempeño es insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, o en los planes de recursos humanos, o bien podemos identificar factores externos que están afectando el desempeño del empleado como, la familia, salud, finanzas, etc.

Es importante que los psicólogos nos involucremos en este tipo de evaluaciones, ya que nuestra función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas a profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los superiores y una verificación de otras evaluaciones. El Psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo, por ello debemos trabajar para que estas evaluaciones sean cada vez más accesibles y que se vuelvan una necesidad aplicarlas a todo integrante de la organización, ya que en el presente éstas sólo están reservadas para gerentes jóvenes y brillantes, debido a que su procedimiento es lento y costoso.

Como se ha manifestado con anterioridad el psicólogo organizacional es una pieza clave dentro de las organizaciones, por ser el mediador entre las necesidades de la organización y las de los trabajadores, no siendo exclusivamente su labor incrementar las ganancias de la organización. Con esto nos referimos a que el psicólogo se encarga de buscar, implementar e innovar las medidas necesarias para que cada uno de los aspectos de la organización encuentre puntos de acuerdo y fusión.

Otro aspecto importante y que se ha dejado de lado es la creación de climas o ambientes organizacionales, y debido a que esta constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera en el interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también la medida receptiva de los atributos organizacionales. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta.



El psicólogo organizacional debe crear climas organizacionales, donde se facilite la realización del empleado como individuo, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales.

Debemos crear escenarios donde el desarrollo personal haga posible el crecimiento de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos y que sus vivencias estén ligadas a esa institución. No puede existir buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado y subvalorado. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde a sus expectativas de existencia, en tanto que diariamente hace un aporte significativo a la organización.

Se ha demostrado que una organización carente de equilibrio entre lo que obtiene y lo que retribuye adolece de un mal que al no remediar, indiscutiblemente, se expande hasta consumir toda la organización llevándola paulatinamente a su desintegración. En cambio aquellas organizaciones que se preocupan por mantener en equilibrio la relación ganancia-retribución en todos los ámbitos, será una organización fuerte que estará en crecimiento continuo. Aquí radica, a nuestro parecer, la importancia e ingerencia del psicólogo, ya que éste se encargará de buscar la fórmula adecuada para que dentro de las organizaciones las ganancias se equiparen a las retribuciones.

En la actualidad los valores humanos-sociales y los económico-productivos acortan sus distancias, ya que en la moderna filosofía administrativa se conciben no sólo como interdependientes y complementarios, si no como dimensiones de un mismo fenómeno: El desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización.

Sólo las empresas vitales comprometidas en serio en esta construcción con alto sentido de responsabilidad social, serán las que puedan crecer, desarrollarse técnicamente y por ello, lograr su permanencia y competitividad en el mercado, a demás de su éxito económico y social.

A este respecto, mencionaremos la importancia de la competencia laboral, que surge como una alternativa atractiva, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades del individuo, las empresas y la sociedad en general.

Los cambios que las empresas están atravesando no se dejan caracterizar fácilmente. El mundo donde se desenvuelve hoy la organización es más competitivo y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización.

Por lo anterior, consideramos que nuestro compromiso como psicólogos organizacionales es el de encauzar todas y cada una de las potencialidades de una empresa en pro de todos aquellos que la constituyen, obteniendo de esta forma la mejor contribución que puede hacer una organización a la sociedad en la que existe, esto es el mejoramiento de calidad de vida de todo aquel individuo que mantenga relación directa o indirecta con ésta.

El énfasis que ponemos en la importancia de la retribución social de la organización parte de la premisa de que el estudio y disciplina psicológica busca el bienestar y equilibrio, emocional, físico y psicológico de todo individuo.

Para lograr un mejor modo vivendis en una sociedad se debe empezar desde sus núcleos básicos que la sostienen y dan estructura como son: La familia, las instituciones de gobierno, las organizaciones privadas, etc. Para ello se propone un modelo de vitalidad organizacional, que surge de las ciencias de la conducta como una respuesta a la preocupación universal de los líderes, para desarrollar, preparar y adaptar a sus organizaciones a esta era de constante cambio explosivo y de retos trascendentes, que encuentra sus raíces y fundamento de doctrina, investigación y praxis en el desarrollo organizacional y en los sistemas más serios de calidad total, así como en todos los principio y técnicas que las ciencias del comportamiento han aportado a la vida de la empresa moderna, integrando las dimensiones persona, grupo, organización y productividad. Este modelo tiene un enfoque fundamental en el mejoramiento

de las organizaciones mediante un sistema total de cambio planeado, donde supone un ciclo vitalizador de la empresa, que parte de los resultados y la situación actual de desempeño, hasta el señalamiento de nuevas metas de cambio y desarrollo de nuestro entorno globalizado y competitivo.

Evocándonos en concreto a la organización, diremos que la diferencia entre organizaciones que logran el equilibrio interno y la trascendencia dentro de su sociedad y aquellas que no lo logran, radica en los valores y principios que sirven de fundamento a la organización. Al crecer y desarrollarse las organizaciones van adquiriendo una serie de valores, creencias y tradiciones que poco a poco consolidarán lo que llamaremos cultura organizacional.

Cultura organizacional se define como aquellos principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización, ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro.

La cultura de cualquier organización es pieza fundamental para su crecimiento ya que al hablar de una cultura abierta, sana y sólida estamos hablando de características compatibles con el éxito. Toda aquella cultura organizacional que este predispuesta y abierta a los constantes cambios, lleva ya un buen camino para poderlos asimilar y aprovechar para su propio bienestar.

Al hablar de una cultura organizacional óptima se enfatiza que todos aquellos que la componen se encuentran en la misma situación, por ello, el psicólogo debe poner énfasis en la búsqueda de la formas y maneras de que los integrantes de la organización encuentren el equilibrio, ya que esto se reflejará no sólo en la productividad sino también en la calidad, respaldo moral y aceptación de la organización al exterior.

Es por ello, que los psicólogos se debemos dar cuenta de que la organización es un sistema social complejo que se debe estudiar como tal para comprender el comportamiento individual.

Proponemos, que una de las actividades principales del psicólogo organizacional deberá estar encaminada a crear condiciones propicias en que las organizaciones sean flexibles al desarrollo del personal, en respuesta a sus demandas. De tal manera que a cada individuo se le permita participar y contribuir activamente dentro del éxito de las organizaciones. Por ello, que el psicólogo debe lograr que la organización entienda que si potencializa, desarrolla y explota los habilidades de su personal, estará cubriendo sus necesidades futuras porque podrá contar con personal capacitado que pueda enfrentar un cambio dentro de su misma estructura. A demás, que verá reflejado en el presente los beneficios de reducir pérdidas, gastos ocasionados por la rotación personal, ausentismo, baja productividad, deficiencias en servicios y producción, etc., y esto se deberá a que los trabajadores tendrán un sentido de pertenencia hacia la organización.

Por lo tanto la función de los psicólogo será la de detectar, evaluar, y asegurar una planeación estratégica en donde el elemento humano se considere una parte esencial.

## REFERENCIAS

- Angryns, C. (1979). El individuo dentro de la organización. España: Herder.
- Arias, G. F. (1986). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Arias, G. F. (1989). Administración de recursos humanos. México: trillas.
- Baer, E. (1988). Las relaciones humanas en los negocios. México: Limusa y Noriega Edt.
- Bass, B. M. (1972). Psicología de las organizaciones. México: Continental.
- Bernad, L. (1972). Como motivar a los empleados de hoy: modelos motivacionales para gerentes y supervisores. México: Mac Graw Hill.
- Bormeo, C. L. (2003). El papel del psicólogo en el área de reclutamiento y selección dentro de una empresa de venta directa. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala.
- Bravo, V. (1978). Teoría y realidad en Marx, Durkheim y Weber. México: Centro de Investigación para la Integración Social.
- Canonici, A. (1973). Adiestramiento y formación del personal. Bilbao: Desto.
- Carpintero, H. (1998). Historias de las ideas psicológicas. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Clay, S. H. y Wakeley, J. H. (1997). Psicología de la conducta industrial. México: Mac Graw Hill.
- Dunnette, M. y Kirchner, K. (1986). Psicología industrial. México: Trillas.
- Fernández, (1980). Manual de practicas de psicología organizacional. Salamanca: A Maru.
- Flora, M. y Kimura, R. (1995). Detección de necesidades de capacitación. México: Trillas.
- Gilmer, H. (1973). Psicología industrial. Barcelona: Martínez Roca.
- Gilmer, H. (1976). Tratado de psicología empresarial. Barcelona: Martínez Roca.
- Gómez, J. (1997). La participación del psicólogo e el reclutamiento y selección, en una tienda de autoservicio. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala.

- González, P. (2003). <http://www.unamosapuntes.com/>
- Grados, E. J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (1993). "La entrevista en las organizaciones". México: Manual Moderno.
- Grados, J. A. (1999). Centros de evaluación (Assesment Center). México: Manual Moderno.
- Gross, R. D. (1994). Psicología: la ciencia de la mente y de la conducta. México: Manual Moderno.
- Harsch, C. (1998). Identidad del psicólogo. México: Addison Wesley Logman S.A. de C.V.
- Heredia, V. (1986). Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño. México: Trillas.
- Hernández, (1994). Capacitación: una alternativa para el desarrollo profesional del psicólogo en el sector industrial. Tesina de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala.
- Herrera, G. (2002). La función del psicólogo de iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala.
- Jiménez, A. (1976). El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial. México: Trillas.
- Kolasa, B. J. (1980). Individuo, empresa y sociedad. Introducción a la ciencia de la conducta. España: Deusto s.a.
- Korman (1978). Psicología de la industria y de las organizaciones. Madrid: Morova.
- Ley Federal del Trabajo. (2006). Capitulo III bis. De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores. Artículo 132 y Artículo 153.
- Mendoza, A. (1994). "Manual para la detección de necesidades de capacitación". México: Trillas.
- Mendoza, J. (1986). Capacitación y Desarrollo de personal. México: Trillas.
- Mendoza, N. (1994). La capacitación practica en las organizaciones. Métodos y Técnicas. México: Trillas.
- Miller, C. y William, H. (1969). Sociología Industrial. Madrid: Rialp s.a.

Orozco, (1980). Proceso practico de reclutamiento y selección de personal. Investigación socioeconómica y examen médico. México: Copamex .

Richino, S. V. (1996). Selección de Personal. Argentina: Paidos.

Rodríguez, A. (1999). Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. México: Trillas.

Rodríguez, M. (1987). Psicología de la organización, manual de seminarios vivenciales. México: Trillas.

Schultz, D. P. (1985). Psicología industrial. México: Mc Graw Hill

Shein, F. (1982). Psicología de la organización. México: Pretince Hall Internacional.

Siegel, L. (1978). Psicología Industrial. México: Compañía Editorial Continental, s.a.

Siliceo, A. A. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: Mc. Graw Hill.

Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno.

Tiffin, J. y Mc.Cormick, J. (1973). Sicología Industrial. México: Trillas.