

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***Creación del departamento de recursos humanos en la  
empresa cementos y electrosoldados de Michoacán:  
una propuesta***

**Autor: Karla Iliana Saavedra Bravo**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Lic. En Psicología**

**Nombre del asesor:  
Rosa María Galván Carrillo**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
EN LA EMPRESA CEMENTOS Y ELECTROSOLDADOS DE  
MICHUACÁN: UNA PROPUESTA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

Tesina que para obtener el grado de  
**LIC. EN PSICOLOGÍA**

Presenta

**KARLA ILIANA SAAVEDRA BRAVO**

ASESORA DE TESINA

ROSA MARÍA GALVÁN CARRILLO

CLAVE: 16PSU0004J

ACUERDO: RVOELIC000204

Morelia, Michoacán, México, 2007

## AGRADECIMIENTOS

A *DIOS* por permitirme llegar hasta aquí y rodearme de gente que me ha ayudado en mi crecimiento.

A mi *Mamá* por ser mi guía, apoyarme en los momentos que pensé que no se podía hacer nada más, por ser mi soporte, por tu complicidad y todo tu amor. Por que me has ayudado a convertirme en lo que ahora soy.

A mi *Papá Javier* por cumplir mi sueño de ser Psicóloga, por estar conmigo desde siempre, por que gracias a ti he logrado cumplir muchos sueños y metas, gracias por todo.

A *Rosy* por el compromiso que me demostraste que tienes por tu profesión, por enseñarme la pasión y el amor que sientes por la Psicología por que sin ti no hubiera logrado realizar esto.

A mis amigos *Laura, Nancy, Susi, Suge, Igor y Armando*, por acompañarme en este camino y por demostrarme que en esta vida hay personas en las que se puede contar incondicionalmente.

A *Chevo* por darme el valor de luchar por lo que quiero de corazón y ayudar a mi crecimiento, sobre todo por compartir contigo algo tan hermoso como lo es el amor.

A *Lauris* más que una amistad entre nosotras hay una hermandad, por demostrarme el verdadero significado de amistad.

A mis *Maestros* por sus enseñanzas y compartir sus conocimientos, por compartir sus experiencias, por todos los buenos momentos que pase en el salón de clase.

## INDICE

Resumen .....	1
Introducción .....	2
Justificación .....	6
Objetivos .....	7
CAPITULO. I Marco Teórico .....	8
1. Antecedentes de la Psicología .....	8
1.1 Escuelas de la Psicología .....	10
1.1.1 Estructuralismo .....	11
1.1.2 Funcionalismo .....	12
1.1.3 Conductismo .....	13
1.1.4 Gestalt .....	14
1.1.5 Psicoanálisis .....	15
Psicología Humanista .....	15
Aportación de las Escuelas a la Psicología Moderna .....	16
2. Ramas de la Psicología .....	18
2.1 Psicología Clínica .....	18
2.2 Psicología Social .....	19
2.3 Psicología Educativa .....	20
2.4 Psicología Laboral .....	21
3. Proceso de Administración de Recursos Humanos durante La Primera y Segunda Guerra Mundial .....	25

3.1 Transición de Psicología Industrial a Psicología Laboral .....	29
3.2 Contribución de las Ciencias Sociales a la Administración de Recursos Humanos .....	34
4. Las Organizaciones .....	37
4.1 Concepto de Organización .....	37
4.2 Función de las Organizaciones .....	38
4.3 Concepto de Administración .....	39
5. Empresas Familiares .....	45
6. Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	47
7. Perfil del Administrador de Recursos Humanos .....	52
7.1 El Psicólogo como Administrador de Recursos Humanos .....	53
CAPITULO II.Propuesta del Departamento de Recursos Humanos .....	55
1. Antecedentes de la Empresa .....	55
2.Propuesta del Departamento de Recursos Humanos .....	59
2.1El Departamento de Recursos Humanos de Cementos y Electrosoldados de Michoacán .....	60
2.1.1 Misión del Departamento de Recursos Humanos .....	61
2.1.2 Visión .....	61
2.1.3 Objetivos .....	61
3. Proceso de la Administración de Recursos Humanos en Cementos y Electrosoldados de Michoacán .....	63
3.1Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	64
3.2 Proceso de Reclutamiento y Selección .....	64
3.3 Proceso de Capacitación .....	68
CAPITULO III. Conclusiones .....	73
Limitaciones y Sugerencias .....	77
Referencias .....	78
Anexos .....	81

## RESUMEN

Los temas que se presentarán tienen la finalidad de dar a conocer la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa Cementos y Electrosoldados de Michoacán, exponiendo la importancia de contar con esta área y dando a conocer la relevancia que tiene dentro de las organizaciones el ser humano pues la capacidad humana es imprescindible para el buen funcionamiento de las organizaciones y así alcanzar los objetivos y metas, sin dejar de lado los beneficios que obtendrá el trabajador como lo son: aumentar niveles de satisfacción, eliminar sentimientos de incompetencia, etc. Se irá mostrando como ha sido la evolución de Psicología Industrial a Psicología Organizacional, la utilidad de los Psicólogos durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, así como el proceso y los sucesos históricos en los cuales la Psicología hizo grandes aportaciones. Por otro lado se definen los conceptos de Administración, Organización y Empresa Familiar para ubicarnos en el contexto. De igual manera se describirán las funciones del área de Recursos Humanos y la importancia de cada área que comprende el departamento. Se expondrá la propuesta de la creación del área de Recursos Humanos, la descripción de las funciones de las cuáles estaría encargada dicho Departamento. Por último se muestran las limitaciones así como las sugerencias que se presentaron al realizar la investigación.

**Palabras clave:** Propuesta, Departamento, Recursos Humanos, Crear, Psicología Organizacional.

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se expone la importancia de contar con el Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, éstos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

El ser humano constituye el motor de toda organización. De allí la importancia del análisis de su accionar dentro de ella. El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá. Para el Recurso Humano es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Chiavenato (1993) menciona que la administración de los recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La administración de los recursos

humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. Busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

Toda organización debe prestar primordial atención a su personal. En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir de un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; por ello el objetivo principal del reclutamiento y selección, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Por otro lado, la capacitación tiene como objetivo principal proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Con esto se pretende fomentar e incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, para apoyarlos en el desempeño eficiente.

Por evaluación del desempeño se entiende el método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

Existen diversas clasificaciones para las empresas, la investigación se enfocará a la clasificación con respecto a su dimensión y son: micro es aquella que posee menos de 10 trabajadores, pequeña si tiene menos de 50

trabajadores, mediana tiene un número entre 50 y 250 trabajadores y grande si posee más de 250 trabajadores.

Así mismo la empresa familiar se puede considerar como aquella que está constituida y manejada por los miembros de una misma familia, los cuales asumen por completo la responsabilidad de sus acciones, como es el caso de la empresa Cementos y Electrosoldados de Michoacán.

Sin importar la dimensión de las empresas es importante tomar en cuenta a las personas que laboran en ellas; el trabajo humano requiere un óptimo clima laboral por lo cual se debe mantener un entorno en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo y obtener los objetivos de calidad y de desempeño de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas es el área que permitirá valorar el trabajo humano, otorgándole la importancia al Recurso Humano como tal; apoyando así mismo la utilización de los Recursos Humanos, e impulsando la capacitación de trabajadores, por citar algunas de las actividades que se realizan dentro del departamento.

Cementos y Electrosoldados de Michoacán es una pequeña empresa enfocada a la venta de materiales para la construcción, entre los principales problemas identificados tenemos: poca capacitación al personal que labora, rotación de personal, indefinición de funciones. Esta empresa se encuentra dentro de la clasificación de la pequeña empresa pues cuenta con 30 personas.

En la empresa se carece de un área encargada de Recursos Humanos es por eso que el objetivo es presentar una propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos y dar a conocer las actividades que se llevan a cabo dentro del mismo facilitando y mejorando la organización del trabajo y la calidad de vida de los trabajadores.

La propuesta presenta la siguiente estructura: en el Capítulo I se comienza con el surgimiento de la Psicología, sus antecedentes y las diferentes formas y concepciones que se tenían de ésta propiciando el surgimiento de las diferentes escuelas así como su legado a lo que conocemos como Psicología Moderna. De igual manera se abordarán las diferentes ramas de esta disciplina.

Al tener los antecedentes de la Psicología, se explica como fue el surgimiento de la Psicología Industrial y su utilidad durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, el proceso que siguió hasta convertirse en lo que se conoce como Psicología Organizacional.

En el Capítulo II se expone la propuesta del Departamento de Recursos Humanos para la empresa Cementos y Electrosoldados de Michoacán, se dan a conocer los objetivos, misión, visión así como las funciones que realizará el departamento.

En el Capítulo III se muestran las conclusiones a las que se llegaron al realizar este proyecto.

Por último, se presenta las limitaciones, sugerencias referencias y anexos de la presente propuesta.

## JUSTIFICACIÓN

La finalidad de este proyecto es hacer patente la importancia que como Psicólogos se le debe dar al Recurso Humano dentro de la empresa, así como obtener el grado de Licenciatura en la carrera de Psicología.

La creación de un área de Recursos Humanos permite una mejor administración del recurso humano dentro de la empresa, mejorando el proceso de reclutamiento y selección, e identificando claramente la división de las funciones para que cada persona realice las actividades propias de su puesto, optimizando el desempeño de cada trabajador y aumentando la calidad de vida de las personas.

Entre las ventajas que nos brinda el contar con el departamento de Recursos humanos es que permitirá rentabilidad más alta y actitudes mas positivas, nos ayudará a que el personal pueda identificarse con los objetivos de la organización, mejorará la relación jefes-subordinados y dentro de este tipo de empresa permitirá aumentar la productividad y calidad del trabajo.

En cuanto a los beneficios que obtiene el trabajador y que repercuten de manera favorable para la empresa destacan el ayudar al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones, aumentar el nivel de satisfacción con el puesto, eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual, mejorar las aptitudes comunicativas. Por otro lado, los beneficios en relaciones humanas nos van a permitir mejorar la comunicación entre grupos y entre individuos, hacer viables las políticas de la organización, favorecer la cohesión de grupos y proporcionar una buena atmósfera para el aprendizaje convirtiendo a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

- Elaborar y Presentar la propuesta del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Cementos y Electrosoldados de Michoacán.

### **PARTICULARES:**

- Ubicar las actividades de la Psicología Laboral dentro de las ciencias administrativas.
- Identificar las áreas del Departamento de Recursos Humanos (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño).
- Identificar las posibles causas de una Administración inadecuada de Recursos Humanos en una Empresa Familiar.
- Definir funciones de cada área del Departamento de Recursos Humanos.
- Establecer objetivos de cada área del Departamento de Recursos Humanos.
- Puntualizar las características de las personas que laboran en el área de Administración de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA**

Por su definición etimológica Psique significa “alma” y “Logos” tratado, por lo cual por Psicología se entendía como la ciencia que estudia el tratado del alma.

La Psicología nació en la remota Antigüedad y durante mucho tiempo se desarrolló en el seno de la Filosofía donde se tenía una visión religiosa del alma. En Grecia, Platón concebía al alma como una realidad distinta al cuerpo; para él, el cuerpo es la cárcel del alma, tenía una visión dualista de la naturaleza humana; consideraba que el hombre está compuesto de alma y cuerpo. Muchos filósofos griegos sostenían que la conducta del hombre estaba sujeta a leyes y podía predecirse al igual que la naturaleza inanimada.

Sahakian (1999) menciona que Hipócrates médico de la antigüedad, y los griegos habían desarrollado un sistema interpretativo del mecanismo de producción de las enfermedades, basado en la teoría de los cuatro humores: sanguíneos, se referían a las personas con un humor muy variable; melancólicos, personas tristes y soñadoras; coléricos, personas cuyo humor se caracterizaba por una voluntad fuerte y unos sentimientos impulsivos, en las que predominaba la bilis amarilla y blanca, y por último flemáticos, personas lentas y apáticas, a veces con mucha sangre fría, en las cuáles la flema era el componente predominante de los humores del cuerpo, siendo ésta la primera clasificación de personalidad.

En el siglo XVII se produce un cambio en la concepción que se tiene de alma. Este cambio es realizado principalmente por el filósofo y matemático Descartes, quien modifica la perspectiva filosófica, produciendo un cambio en

la Psicología, la cual se entenderá como ciencia de la conciencia o de la mente. Este cambio se produce porque se consideraba que cuando el hombre conoce se limita a reflejar la realidad, mientras Descartes decía que el hombre, en el proceso de conocer, está elaborando el conocimiento.

La Psicología comenzó a distanciarse de la Filosofía y de la Religión en los años de 1878 para alinearse con la Fisiología. Es así como la Filosofía pasa de centrarse en la realidad exterior a centrarse en el sujeto, lo que lleva a considerar la Psicología como un estudio de los procesos mentales, ahora se busca investigar situaciones que sean tangibles y objetivas dejando de lado la investigación del alma pues se creía que esto era una concepción subjetiva sin que se pudiera llegar a conclusiones.

Para esto la Psicología debía incorporar diversos conocimientos derivados de distintas creencias religiosas, así la ciencia tomaría una dirección y sería más prometedora.

A finales del siglo XIX el ambiente intelectual Europeo se encontraba listo para aceptar el estudio formal de la Psicología. Si embargo se enfrentaba a la situación del modelo que se debía adoptar, pues como había ocurrido desde la época de los filósofos, existían varios modelos de investigación que surgían de suposiciones básicas acerca de los procesos psicológicos y de la naturaleza de las personas las cuales buscaban definir a la Psicología moderna. En Alemania es donde surge la Psicología como una disciplina formal pues ofrecía un clima intelectual el cual se prestaba para que fuera aceptada.

Brennan(1999) menciona que dentro de la Psicología surgieron dos modelos independientes, ambos sirvieron para convertirla en ciencia y dieron los fundamentos para su progreso, éstos son: la Psicología como ciencia natural y como ciencia humana.

Brennan (1999) nos habla de la Psicología como ciencia natural y la define como “el estudio analítico de la mente del adulto por medio del método introspectivo.” (p.166).

Su desarrollo comenzó con Wundt en Alemania, y en Estados Unidos este movimiento fue encabezado por Titchener.

La Psicología como ciencia humana se centraba en la relación inseparable del individuo con su entorno. Hablaba de que los sucesos psicológicos eran fenómenos, lo que quería decir que no era posible reducirlos a sus componentes sin que pierdan su identidad.

Wundt se sintió atraído por la Psicología después de adquirir bases en la fisiología, publicó *Fundamentos de Psicología Fisiológica* en favor de la nueva disciplina que surgía que era la Psicología. Con esta obra pretendía establecer el paradigma de la Psicología como ciencia experimental de la mente, estudiada en sus procesos. Creó un laboratorio en Leipzig en 1879 el cual se considera como el primero dedicado a la investigación psicológica dándole a la Psicología entrada al mundo científico.

## **1.1 ESCUELAS DE LA PSICOLOGÍA**

Las diferentes formas y visiones que se tenían de la Psicología propiciaron la creación de lo que conocemos como escuelas psicológicas y encontramos la influencia de dos corrientes dentro de la filosofía: el racionalismo y el asociacionismo. El siglo XX se caracterizó por la proliferación de las escuelas psicológicas que se diferencian por su objeto de estudio dentro de la Psicología así como por el método que se empleaba.

De las escuelas de la Psicología aquí se citarán en orden cronológico las de mayor influencia, como lo fueron el estructuralismo, el funcionalismo, el conductismo, la gestalt, el psicoanálisis y la escuela humanista.

### **1.1.1 ESTRUCTURALISMO**

Brennan(1999) menciona que su creador es Wundt y su discípulo Titchener quien encabezó el movimiento en Estados Unidos . Surge en la primera década del siglo XX, debido a que psicólogos de la Universidad Austriaca de Würzburg y Wundt se cuestionaban acerca del número de elementos de la mente y ciertas condiciones del método de la introspección científica. Siendo el objeto de estudio la mente humana, esto mediante la introspección o autobservación controlada.

Se le dió el nombre de Estructuralismo porque se referían a la estructura de la vida mental. Pretendían analizar la mente y dividirla en sus “elementos” o “estructuras básicas”, usando la introspección.

El término introspección viene del latín “introspicere”, y significa “mirar en el interior”, según la etimología, es la observación de uno mismo, autobservación, de la conciencia o de los sentimientos.

La introspección es el método psicológico en el cual el sujeto va a poder describir sus experiencias conscientes en términos sensoriales, imaginativos o afectivos, de la manera más elemental posible.

Brennan (1999) menciona los tres objetivos del Estructuralismo:

1. Describir los componentes de la conciencia en términos de sus elementos básicos.
2. Describir las combinaciones de estos elementos.
3. Explicar su relación con el sistema nervioso.

El objeto propio de la Psicología Estructural es el proceso de la conciencia, libre de asociaciones, y se le daba importancia al uso apropiado de la introspección es decir a la experiencia inmediata.

Se pretendía formar una disciplina psicológica basada en formulaciones científicas, y fue así como la Psicología fue reconocida como ciencia.

### **1.1.2. FUNCIONALISMO**

Su principal exponente James, investigador estadounidense, su primer libro *Principios de la Psicología* (1890) logró que la Psicología fuera vista como una disciplina y aceptada como el primer sistema en América. Surge del interés de saber como funciona la mente para adaptarnos y sobrevivir al entorno.

Se basaba en acumular conocimientos para el uso cotidiano, además del estudio de la mente humana en el medio ambiente. Subrayaba los procesos más que los contenidos mentales valoraba la utilidad de la Psicología y la importancia de sus aportaciones.

Los funcionalistas querían saber cómo opera la mente, así como para qué sirve. No solamente se interesaban en conocer los contenidos y las estructuras que participan en los procesos mentales.

Se interesan fundamentalmente por la estructura mental y los elementos de la conciencia; estudiar la utilidad y el funcionamiento de estos procesos mentales y la forma en que los organismos luchan por adaptarse a un entorno cambiante y complejo, para ellos es importante el análisis de las sensaciones surgidas de los cambios que se producen mediante la percepción de los estímulos externos. Esta escuela desplegó un interés por la Psicología aplicada, creando nuevas ramas de Psicología, como la clínica.

### 1.1.3. CONDUCTISMO

El Funcionalismo fue rápidamente cuestionado por el conductismo. El conductismo se desarrolló a comienzos del siglo XX, sus principales representantes son Watson y Skinner.

Shakian (1999) menciona que comenzó con Watson quien rechazó el estudio de la mente defendiendo el empleo de procedimientos estrictamente experimentales para estudiar el comportamiento observable. El enfoque conductista le llevó a formular una teoría psicológica en términos de estímulo-respuesta. La teoría nos habla de las formas complejas de comportamiento (emociones, hábitos, pensamiento y lenguaje) y se analizan como cadenas de respuestas que pueden ser observadas y medidas. Sostenía que las reacciones emocionales eran aprendidas del mismo modo que otras cualesquiera.

El enfoque de Skinner es conocido como conductismo radical, según el cual la Psicología debe ser el estudio del comportamiento observable de los individuos en interacción con el medio que les rodea. Desde su punto de vista la conducta es controlada por recompensas o reforzadores positivos.

Introdujo el término Condicionamiento, Coon (2005) menciona que es el proceso mediante el cual se aumenta o disminuye la probabilidad de presentar una respuesta, designando, como reforzamientos, a un estímulo reforzador, el cual consiste en una situación que incrementa la posibilidad de que se presente un comportamiento, pudiendo ser este negativo o positivo, dependiendo de la relación que el individuo tenga con el medio ambiente. Consiste en que un organismo haga algo influenciado por una serie de actos.

Sahakian (1999) menciona que la Psicología desde el punto de vista conductista “es una rama experimental puramente objetiva de la ciencia natural. Su objetivo teórico es la predicción y control de la conducta” (p.509).

#### **1.1.4. GESTALT**

La Teoría Gestalt surge hacia finales de 1800 en Alemania y Austria, sus principales representantes son Wertheimer y Perls.

La palabra Gestalt significa “forma, patrón o totalidad”, es decir es una organización que está formada por varias partes y conforma un todo.

Wertheimer (1912) fue el primero en proponer un enfoque gestaltista, publicó un ensayo que se considera la obra fundamental de la escuela Gestaltista en el cual expone un experimento que tenía por objeto explorar ciertos aspectos de la percepción del movimiento. El experimento consistía en encender intermitentemente, en sucesión rápida y poco espacio entre sí, dos focos en un cuarto, variando los intervalos de tiempo de los destellos. Los resultados del experimento incluían la percepción del movimiento.

Sahakian (1999) menciona que la fórmula de la Teoría Gestalt se expresa de la siguiente forma “hay totales, cuya conducta no está determinada por sus elementos individuales, sino donde se determinan los procesos parciales mismos por la naturaleza intrínseca del total. Ésta es la esperanza de la Teoría Gestalt para determinar la naturaleza de dichos totales” (p.473).

Por otra parte la Gestalt proporciona ideas para poder lograr una organización óptima y lograr su equilibrio.

Facilman(1979) nos dice que un aspecto de la adaptación es como un organismo, en un determinado campo, va a hacer significativas sus percepciones y cómo distingue entre fondo y figura.

La Teoría Gestaltista tuvo su aplicación en el campo del aprendizaje, solución de problemas, motivación, Psicología Social y en cierta manera contribuyó dentro de la Teoría de la Personalidad.

### **1.1.5 PSICOANÁLISIS**

Su principal exponente: Freud, complementa a la Psicología estructuralista, con la Psicología del inconsciente, sin embargo ésta no pretende ser una ciencia pura.

La Psicología que Freud nos propone, según Leahey (1998) “se centraba en los procesos mentales anormales y se planteaba desenmascarar a la conciencia mostrándola como una marioneta a merced de una serie de impulsos primitivos repulsivos que nunca nos atreveríamos a conocer” (p262).

Freud dentro del campo del psiquismo humano su interés fue el estudio de la histeria, llegó a la conclusión de que los síntomas histéricos dependían de conflictos psíquicos internos reprimidos. El tratamiento de dichos conflictos consistía en que el paciente reprodujera los sucesos traumáticos que habían ocasionado tales conflictos, esto mediante la hipnosis.

Concluyó que el origen de los trastornos mentales se encontraba en la vida sexual y que la sexualidad comienza mucho antes de lo que en aquellos momentos se pensaba, surgía en la primera infancia.

Según la APA (American Psychological Association) el Psicoanálisis es un método que investiga los aspectos inconscientes de la vida psíquica humana a través de sus manifestaciones en la libre asociación de ideas, en los sueños y fantasías y en los actos erróneos e involuntarios.

### **1.1.6. PSICOLOGÍA HUMANISTA**

Su mayor exponente Maslow. Nace como parte de un movimiento cultural más general surgido en Estados Unidos en la década de los sesentas. Se interesó por el estudio del crecimiento y del desarrollo personal, de igual manera el usar a la Psicología como herramienta para promover el bienestar psicológico y social.

Surgió en reacción al Conductismo y el Psicoanálisis, dos teorías con planteamientos opuestos pero que predominaban en ese momento. Los humanistas rechazaron la idea Freudiana de que los seres humanos estaban dominados por fuerzas inconscientes.

Los Humanistas pretendían la consideración global de la persona y la acentuación en sus aspectos existenciales (la libertad, el conocimiento, la responsabilidad).

Para los psicólogos humanistas el hombre es naturalmente bueno. Cada hombre, además de la naturaleza específica, común a la de otros hombres, posee una naturaleza individual, que es única e irrepetible.

Maslow concibe que la persona progresa al ir superando una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente de mayor a menor importancia biológica y de menor a mayor importancia psicológica. El hombre se realiza cuando actualiza todas sus potencialidades y, en última instancia, cuando sus necesidades prioritarias llegan a ser las de autorrealización (contemplación de la belleza, búsqueda de la verdad y encuentro religioso).

Los humanistas hicieron énfasis en las necesidades psicológicas de amor, autoestima, afiliación, autoexpresión, creatividad y espiritualidad.

### **1.1.7 APORTACION DE LAS ESCUELAS A LA PSICOLOGIA MODERNA**

Cada una de las escuelas de la Psicología han aportado para lo que ahora conocemos como Psicología Moderna. Si bien cada una de las escuelas han sido modificadas y en la actualidad no son aplicadas con la metodología inicial y sus conceptos, no han sido desplazadas en su totalidad ya que se toman las partes más significativas de cada una de ellas: del conductismo seguimos utilizando la presencia de un estímulo para desencadenar la respuesta que

esperamos, en cuanto al estructuralismo seguimos utilizando el término de introspección, tanto el Psicoanálisis como Gestalt siguen vigentes principalmente en el área clínica y la corriente Humanista sentó las bases para el estudio de la motivación, cuya aplicación se da principalmente en las áreas educativa y laboral.

Muchinsky (2002) menciona que en la última década hemos presenciado lo que algunos denominan la “revolución cognitiva” en Psicología, reflejando un énfasis en los procesos cognitivos para la comprensión de la conducta humana. La ciencia y la práctica de la Psicología nunca están lejos una de la otra. Resumió los dos dominios de la Psicología: “Si no es científica, no es buena práctica, y si no es práctica, no es buena ciencia” (p.19).

## **2. RAMAS DE LA PSICOLOGIA**

Como se pudo observar, a lo largo del tiempo han existido diferentes visiones de la Psicología; de acuerdo con la revaloración del objeto de estudio de la Psicología también se crea una nueva definición.

Rodríguez define la Psicología como “la ciencia de la vida mental basada en la evidencia que se obtiene mediante la observación y análisis del propio comportamiento y del comportamiento de los demás” (George, citado por Rodríguez, 1991, p.4).

La actividad profesional de los psicólogos ha experimentado un auge en las últimas décadas, este crecimiento ha estado vinculado a nuevos retos y exigencias tanto de la sociedad en general como del campo científico. Por lo cual dentro del campo de la Psicología se ha exigido una mayor especialización y muchas facetas lo que ha llevado a la identificación de varias áreas de la Psicología dedicadas a su estudio para su mayor comprensión, las cuales se mencionaran a continuación.

### **2.1. PSICOLOGIA CLINICA**

Feldman (1998) definió a la Psicología Clínica como “la rama de la Psicología que versa sobre el estudio, diagnóstico y tratamiento del comportamiento anormal”(p. 7).

La Psicología clínica es el campo que a va dirigir el estudio, diagnóstico tratamiento de problemas o trastornos psicológicos o conducta anormal. Se dedica al bienestar humano y enfatiza en la búsqueda del conocimiento. La Psicología clínica es una disciplina que se fundamenta en la investigación.

La función del psicólogo clínico consiste en la prevención, diagnóstico y tratamiento de todo tipo de trastornos psicológicos que presente una persona.

Los psicólogos clínicos trabajan con pacientes y abarcan una gran variedad de disciplinas, colaboran en el diagnóstico de los pacientes, así como planificación y ejecución de programas de terapia.

## **2.2. PSICOLOGIA SOCIAL**

Mueller (1984) menciona que la preocupación por aprehender la vida psíquica en sus manifestaciones concretas engendró la Psicología Social, este término surge desde finales del siglo XIX.

McDougall (1900) pensaba que las conductas sociales son fundamentalmente instintivas, el hombre debe recurrir a los instintos si se quiere comprender el comportamiento o buscar la modificación del mismo.

La Psicología social no se centra en el estudio de la sociedad, el objetivo fundamental de la Psicología social es el funcionamiento de la mente individual en un entorno social.

Su enfoque particular está orientado hacia la comprensión de la conducta social sobre la base del proceso de influencia social. La Psicología Social analiza y explica los fenómenos que son simultáneamente psicológicos y sociales.

Los psicólogos sociales han estudiado también a profundidad cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, estudio en el que se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.

El Psicólogo Social trabaja directamente con las comunidades, puede participar en la planificación de programas que contribuyan al desarrollo de las comunidades.

### **2.3. PSICOLOGIA EDUCATIVA**

La Psicología de la educación es actualmente una disciplina específica con identidad propia cuyo propósito es estudiar los procesos cognoscitivos y socioafectivos del ser humano en los diferentes ámbitos de la educación.

En las escuelas, la Psicología educativa se ha aplicado para crear un sistema de instrucción conocido como aprendizaje controlado, que se basa en la creencia de que la mayoría de los alumnos pueden alcanzar notable éxito si se siguen ciertos procedimientos como la revisión de programas, valoración y seguimiento de los alumnos, pláticas de información de temáticas de interés para los padres.

La Psicología Educativa aborda una diversidad de aproximaciones teóricas y modelos teórico-metodológicos y así nos permite comprender y explicar el comportamiento de las personas dentro de los espacios educativos, dar cuenta de los procesos y fenómenos que ocurren en las prácticas educativas escolares, como las que tienen lugar en la familia y en otros entornos sociales e institucionales. Todo lo anterior con la finalidad de apoyar la instauración de unas prácticas educativas eficaces, satisfactorias y enriquecedoras para las personas que participan en ellas.

Al Psicólogo Educativo lo podemos encontrar laborando en Instituciones Educativas para realizar entrevistas, prevención, asistencia seguimiento de docentes, equipo directivo, alumnos y padres de los mismos.

### **2.4. PSICOLOGIA LABORAL**

Universidad Autónoma de Chihuahua (2007) menciona que la Psicología Laboral estudia los factores psicosociales del trabajo que consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y

las condiciones de su organización por una parte , y por la otra las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo , todo lo cual a través de percepciones y experiencias , pueden influir en la salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo.

La Psicología Laboral interviene en la interacción individuo-organización, tanto en la adecuación como en la adaptación del individuo al lugar donde desempeña en su trabajo como en la mejora de las organizaciones y su adaptación al entorno.

Los profesionales en este campo pueden desempeñarse en:

- Instituciones y Organismos Públicos y Privados.
- Empresas Públicas, Semipúblicas o Privadas de cualquier índole.
- Empresas de consultoría y asesoramiento.
- Desarrollo libre de su profesión.

Las funciones básicas que tiene el Psicólogo dentro del campo laboral son:

- Orientación al trabajador.
- Planificación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento y Selección de personal.
- Análisis de puestos.
- Compensación, Beneficios Sociales, Higiene y Seguridad en el trabajo.
- Evaluaciones de Desempeño Laboral.
- Relaciones Laborales.

De acuerdo con lo expuesto en el tema anterior tomaremos como base el concepto de que la Psicología forma parte de la vida del hombre en donde, a través de sus acciones y su interacción con el medio, puede manifestar su conducta, la cual es analizada desde diversas perspectivas.

Para efectos de este trabajo se enfocará al área de Psicología Laboral desde la óptica de los procesos sociales y de las Organizaciones. El Psicólogo laboral surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral que busca la adaptación del hombre a la organización y a sus funciones.

Muchinsky definió a la Psicología Industrial como “simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria” (Blum y Naylor, citado por Muchinsky, 2002, p.4). El Psicólogo Laboral se va ocupar de la conducta en situaciones laborales.

Landy (2005) menciona que la Psicología Industrial “es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral” (p.6).

En sus inicios a la Psicología Industrial se le conocía por que era la unión de dos fuerzas: la primera era que la mayor parte de los Psicólogos que eran científicos no veían más allá de lo que no fuera la investigación pura Bryan tocó el punto acerca de que los psicólogos debían estudiar las funciones y actividades que se presentaban en la vida cotidiana. La otra fuerza surgió de los ingenieros industriales preocupados por mejorar la eficiencia, la producción y por la productividad de los empleados.

Muchinsky (2002) menciona que la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología Laboral.

Como fundadores de la Psicología Laboral destacan tres individuos: Scott, Taylor y Mustenberg.

Psicólogo de formación Scott hizo grandes aportaciones a la Psicología Industrial, fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército durante la Primera Guerra Mundial. Influyó en el aumento de la conciencia pública hacia la Psicología industrial y su credibilidad, introdujo la aplicación de Psicología a la motivación y la productividad en los empleados así como el uso de la Psicología en el campo de la publicidad.

Por otro lado Taylor, como ingeniero de profesión, su enfoque era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación de trabajo, y de estas observaciones, derivar principios. Veía a la administración como el obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos. Su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo señaló la importancia de rediseñar la situación laboral para así poder alcanzar una mayor producción de la compañía, como salarios más altos para los trabajadores.

Mustenberg psicólogo alemán, iniciador de los primeros estudios en Psicología industrial que se efectuaron en Harvard, estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo. Creó el campo de la Psicología industrial, aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, a través de esto abrió una nueva faceta en la administración científica: el estudio y la aplicación científica de las diferencias individuales

A mediados del siglo XVIII se comenzaron a perfeccionar las maquinarias y las técnicas que se utilizaban y dio comienzo lo que conocemos como Revolución Industrial.

En Europa y América del Norte comenzaron las organizaciones dedicadas a hilados, tejidos y fundición de metales: exigieron grupos de trabajadores que fueran cada vez más grandes, por lo cual el recurso humano se hizo más

rentable, había una mayor mecanización pero también existía una gran insatisfacción e inseguridad en el trabajo.

En América Latina a finales del siglo XIX empezaron a surgir lo que se denominaba “departamentos de Bienestar”, que fueron los antecesores de las áreas encargadas de lo relacionado con los Recursos Humanos.

Los Departamentos de Bienestar se encargaban de atender las necesidades de los trabajadores; vivienda, atención médica y educación, así como prevenir la formación de sindicatos. Estos departamentos fueron aumentando a principios del siglo XX y algunos investigadores empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal.

Ante esto Werther y Davis (2000) plantean que la necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Por la misma razón la denominación de Psicología Industrial, pasando por Psicología Laboral ha llegado a consolidarse como Psicología Organizacional como veremos continuación.

### **3. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE LA PRIMERA Y SEGUNDA GUERRA MUNDIAL**

A finales de la Primera Guerra Mundial las funciones que se desempeñaban dentro de los departamentos de personal comenzaron a tener mayor importancia dentro de las empresas, fueron la vía que utilizaban en las relaciones con los sindicatos de trabajadores, durante esta época es que surge el término “relaciones industriales”.

Psicólogo de formación Yerkes , tuvo un papel muy importante durante este período. Como Presidente de la APA dio un impulso al papel de los psicólogos, realizó propuestas que incluían métodos para seleccionar y poder identificar a los reclutas que tenían deficiencia mental, investigó tanto las motivaciones de los soldados como sus problemas psicológicos.

Muchinsky (2002) menciona que Yerkes con la colaboración de otros psicólogos analizaron varios tests de inteligencia y posteriormente desarrollaron el Army Alpha, sin embargo al descubrir que el 30% de los reclutas eran analfabetas desarrollaron el Army Beta.

Es así como en la Primera Guerra se contribuyó a la formación de la profesión del Psicólogo otorgándole aceptación social.

Según Muchinsky, Lillian y Frank Gilbreth junto con Gantt, a principios de este siglo, en Estados Unidos determinaron las bases de la Administración Científica. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. Hacían énfasis en el análisis y en la división del trabajo de los empleados, hablaban de la importancia de tareas y el empleado constituía una parte importante en la organización (Yost, citado por Muchinsky, 2002).

Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución. Identificaron los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos, dichos elementos los nombraron THERBLIGS.

A cada elemento le asignó un símbolo y un color los cuales se muestran en la figura 1:

THERBLIG	LETRA O SIGLA	COLOR
Buscar	B	negro
Seleccionar	SE	Gris Claro
Tomar o Asir	T	Rojo
Alcanzar	AL	Verde Olivo
Mover	M	Verde
Sostener	SO	Dorado
Soltar	SL	Carmín
Colocar en posición	P	Azul
Precolocar en posición	PP	Azul Cielo
Inspeccionar	I	Ocre Quemado
Ensamblar	E	Violeta Oscuro
Desensamblar	DE	Violeta Claro
Usar	U	Púrpura
Retraso Inevitable	DI	Amarillo Ocre
Retraso Evitable	DEV	Amarillo Limón
Planear	PL	Castaño o Café
Descansar	DES	Naranja

**Figura 1. Elementos de Tiempos y Movimientos**

Este esquema permitía estudiar operaciones completas y no sólo una actividad en especial, así ayudaba a la toma de decisiones ya que se eliminaban, reducían o combinaban operaciones.

Con el estallido de las Guerras Mundiales, las mujeres se vieron obligadas a ejercer un papel más activo dentro del ámbito laboral. En las familias de agricultores, la mujer trabajaba incesantemente como socia del negocio familiar y combinaba tareas esencialmente económicas con la crianza de los hijos y el cuidado del hogar.

Mientras en las familias urbanas, el ideal de la clase media dependía de un sólo sostén familiar: el marido y padre de la familia, quien trabajaba fuera del hogar. Los trabajos exclusivos del hombre, se abrieron a la mujer cuando quienes los ejercían fueron llamados a filas.

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto en la vida de la mujer, los puestos mejor pagados resultaron ser temporales ya que, al regresar los soldados, las mujeres fueron desplazadas. Después de la guerra, las prestaciones en materia de empleo y educación de que disfrutaron los soldados ampliaron la brecha entre el hombre y la mujer en estos sectores.

En el período comprendido entre las dos guerras mundiales se empezó a prestar mayor atención, a las necesidades de los empleados, gracias al estudio realizado en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric.

Dicho estudio intentaba encontrar una relación entre la iluminación y la eficiencia de los empleados. En alguno de los casos la luz era intensa mientras que en otros la luz fue equivalente a la luz de la luna.

Los investigadores comprobaron que aumentando el nivel de intensidad luminosa en la planta, se aumentaba la productividad. Sin embargo cuando se disminuyó la intensidad luminosa se comprobó que la productividad también aumentaba.

Prácticamente se podía cambiar cualquier aspecto de la metodología de trabajo de la planta y la productividad aumentaba. La conclusión de dicho estudio es que a los trabajadores les agradaba la atención recibida durante el estudio y se esforzaban por rendir más. Otra conclusión equivalente es que la novedad introducida por el nuevo sistema saca a los trabajadores de su trabajo metodológico, y les agrada experimentar cosas nuevas dentro de su trabajo, por lo cual los trabajadores se sentían motivados al realizar sus actividades pues era una novedad dentro de su espacio de trabajo.

Esta etapa terminó con las conclusiones de los estudios de Hawthorne coincidiendo con el surgimiento de la Segunda Guerra Mundial.

Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial los psicólogos industriales se encontraban más preparados y a diferencia de la Primera Guerra Mundial el ejército fue el primero en buscar ayuda en los Psicólogos pues intentaban que reclutaran a soldados tomando en cuenta cinco categorías basándose en habilidades para aprender deberes y responsabilidades de un soldado. Y así fue como se desarrolló la prueba Army General Classification Test (Prueba General de Clasificación del Ejército).

De igual manera los psicólogos trabajaron en el desarrollo y la utilización de la prueba de estrés situacional. Como se puede observar, durante este periodo se comenzó a utilizar el proceso de selección de manera más especializada, se inició el uso y creación de pruebas psicométricas. También se desarrollaron técnicas de diseño y descripción de puestos y existieron estudios de tiempos y movimientos. Lo que ahora llamamos capacitación se puso a prueba con pilotos pues existían programas de entrenamiento para que pudieran desarrollar su trabajo.

Se presta mayor atención a los colores y la música ambiental, a la creación de un ambiente agradable en las instalaciones donde se trabajaba.

La Segunda Guerra Mundial sirvió en el campo de la Psicología para desarrollarla y refinarla.

### **3.1 TRANSICIÓN DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL A PSICOLOGIA LABORAL**

Hasta los años cincuenta los aportes principales a la Psicología Industrial no procedían de académicos sino de especialistas empíricos.

Las Teorías y prácticas de la administración comenzaron a finales del siglo XIX, debido al surgimiento de grandes organizaciones, con esto aumentó la complejidad de su manejo y emergieron nuevos desafíos.

Fue así que a principios del siglo XX, ingenieros se dieron a la tarea de comenzar a desarrollar las teorías generales de la administración las cuales mencionaré a continuación:

La Administración Científica y su fundador Taylor pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Hacía énfasis en las tareas, la forma en que se debían de ejecutar, elegir a las personas adecuadas, entrenar a las personas y monitorear su trabajo. Debía existir una organización racional del trabajo. Ésta fue llamada la primera ola.

La segunda ola se enfocaba en la estructura de la organización y estaba compuesta por cuatro movimientos separados: Teoría Clásica, Modelo Burocrático, Teoría Estructuralista y Teoría Neoclásica.

La Teoría Clásica de Fayol buscaba que la empresa estuviera dividida en seis funciones: producción, finanzas, contabilidad, personal y seguridad, proponiendo la organización de una manera formal. Se caracteriza por el

aspecto prescriptivo y normativo, hace énfasis en los principios y en las reglas para administrar.

El Modelo Burocrático de Weber utiliza como enfoques principales que debe existir un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como también el comportamiento de sus integrantes. En los años cincuenta aproximadamente y basada en la Sociología Organizacional surge la Teoría Estructuralista, la cual comenzó a ver hacia fuera, diciendo que existía una interdependencia entre el ambiente externo y la organización, y debía existir tanto una organización formal como informal.

Con el surgimiento de la Teoría Neoclásica se conceptualizó la administración como un proceso cíclico y continuo e introdujo la llamada Administración por Objetivos, y el énfasis era en los objetivos que debería alcanzar la organización.

La tercera ola se enfocaba en las personas, lo cual llevó a un cambio radical en las Teorías de la Administración.

Dentro de esta ola se encuentra la Escuela de Relaciones Humanas de Maslow dirigida al aumento de satisfacción de las personas, el trabajo debía ser de manera grupal, sus enfoques principales eran: la motivación, liderazgo y la comunicación.

La Teoría del comportamiento, su tendencia fue la búsqueda de flexibilidad de la organización y poder reducir los conflictos entre los objetivos de la organización y los de los empleados. Hablaba también de que las organizaciones son sistemas de decisiones y las personas toman decisiones respecto a su permanencia y participación en la organización.

Por último en la cuarta ola que ponía énfasis en el ambiente, se comenzó a prestar atención al ambiente externo, lo que está alrededor de la organización y dos Teorías representantes, reflejándose en:

Por un lado la Teoría de los Sistemas concebía a la organización como un sistema abierto y que va estar constantemente en contacto con su ambiente.

Por otro, la Teoría de las Contingencias donde el principal enfoque es el análisis del ambiente. Todo va depender del contexto ambiental en el que las empresas viven. Esta teoría marca la etapa más reciente de una administración amplia, dirigida hacia el futuro y el ambiente que le rodea.

En la Figura 2 se muestran las Teorías de la Administración.

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS
EN LAS TAREAS	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA
EN LA ESTRUCTURA	TEORÍA CLÁSICA TEORÍA NEOCLÁSICA TEORÍA DE LA BUROCRACIA TEORÍA ESTRUCTURALISTA
EN LAS PERSONAS	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EL AMBIENTE	TEORÍA ESTRUCTURALISTA TEORÍA NEOESTRUCTURALISTA
EN LA TECNOLOGÍA	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

Figura 2. Teorías de la Administración

Como se puede observar, a lo largo del tiempo se han presentado nuevas facetas del concepto de administración perfeccionando y dando una mayor importancia tanto al recurso humano, así como al ambiente que envuelve a la

organización, llegando a lo que conocemos como Administración de Recursos Humanos.

El propósito de la Administración de Recursos Humanos según Werther y Davis (2000) es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

La Administración de los Recursos Humanos busca construir y mantener un entorno de calidad para así poder mejorar la fuerza de trabajo y alcanzar los objetivos de calidad y desempeño de la empresa.

Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto ya sea de producción o la prestación de algún servicio. La tarea de Recursos Humanos va a ser considerar los objetivos individuales de sus miembros.

En la transición que se dió de lo que conocimos como Psicología Industrial a lo que en nuestros tiempos se llama Psicología Organizacional, el papel del Psicólogo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, se le ha brindado mayor apoyo y se ha reconocido su utilidad dentro de las empresas.

Muchinsky (2002) señala que en los años setenta la investigación en Psicología industrial adquirió un sabor organizativo más marcado. Los investigadores prestaron mayor atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones.

La Psicología evolucionó en el campo de la investigación después de que se aceptó como una profesión.

Se comenzaron a ofertar especialidades en Psicología Industrial, la selección de personal y la capacitación; términos como cambio organizacional y

desarrollo de la organización se empiezan a manejar dentro del campo laboral y se manejan con mayor familiaridad.

En esta época las organizaciones se enfrentan a una mayor cantidad de desafíos en todos los aspectos. El papel del psicólogo en estos tiempos se de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo y también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo, motivación de los empleados pues ellos se van desarrollar dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una mezcla de ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones.

En los inicios de las organizaciones, al trabajador únicamente se le especializaba en un determinado número de tareas, las cuales eran muy simples, rutinarias y repetitivas, y podían ser llevadas a cabo por cualquier persona, sin que existiera una capacitación, los obreros aprendían la manera de ejecutar sus tareas observando a sus compañeros.

Para la organización, no existía ninguna relevancia acerca del conocimiento y experiencia que el trabajador obtenía en el desarrollo de sus funciones. No se prestaba importancia al ambiente y las condiciones de trabajo, se enfocaban a la producción, no existía una distinción de los hombres de las máquinas, pues se concebían como una totalidad.

El énfasis en las personas en el ambiente laboral ayudó a que resurgiera el interés y que se equilibrara con la importancia que se daba a otros valores en el trabajo. En las organizaciones llevaron a una nueva filosofía y a un nuevo criterio, en el cual se prestaba importancia a la satisfacción de los trabajadores así como a la producción de la organización.

### **3.2 CONTRIBUCIÓN DE LAS CIENCIAS SOCIALES A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Universidad de Perú (2007) define a las ciencias sociales como aquellas ciencias o disciplinas científicas que se ocupan de aspectos del comportamiento y actividades de los seres humanos, no estudiados en las ciencias naturales.

Como Ciencias Sociales según los Foros Conocimientos (2007) se denominan sociales aquellas que se centran en la actividad del hombre como parte de un colectivo. El objeto de estas ciencias es conocer las causas y las consecuencias de los comportamientos humanos tanto desde una perspectiva individual como social

Las Ciencias Sociales han contribuido de manera significativa para los fundamentos de la Administración pues han aportado cómo concibe cada ciencia del comportamiento los conceptos de individuo, organización, grupo, etc.

A continuación se presentan en la figura 3 las contribuciones que han llevado a cabo las ciencias sociales para el desarrollo de la Administración y su incidencia significativa con respecto al individuo, grupo y sistema organizacional.

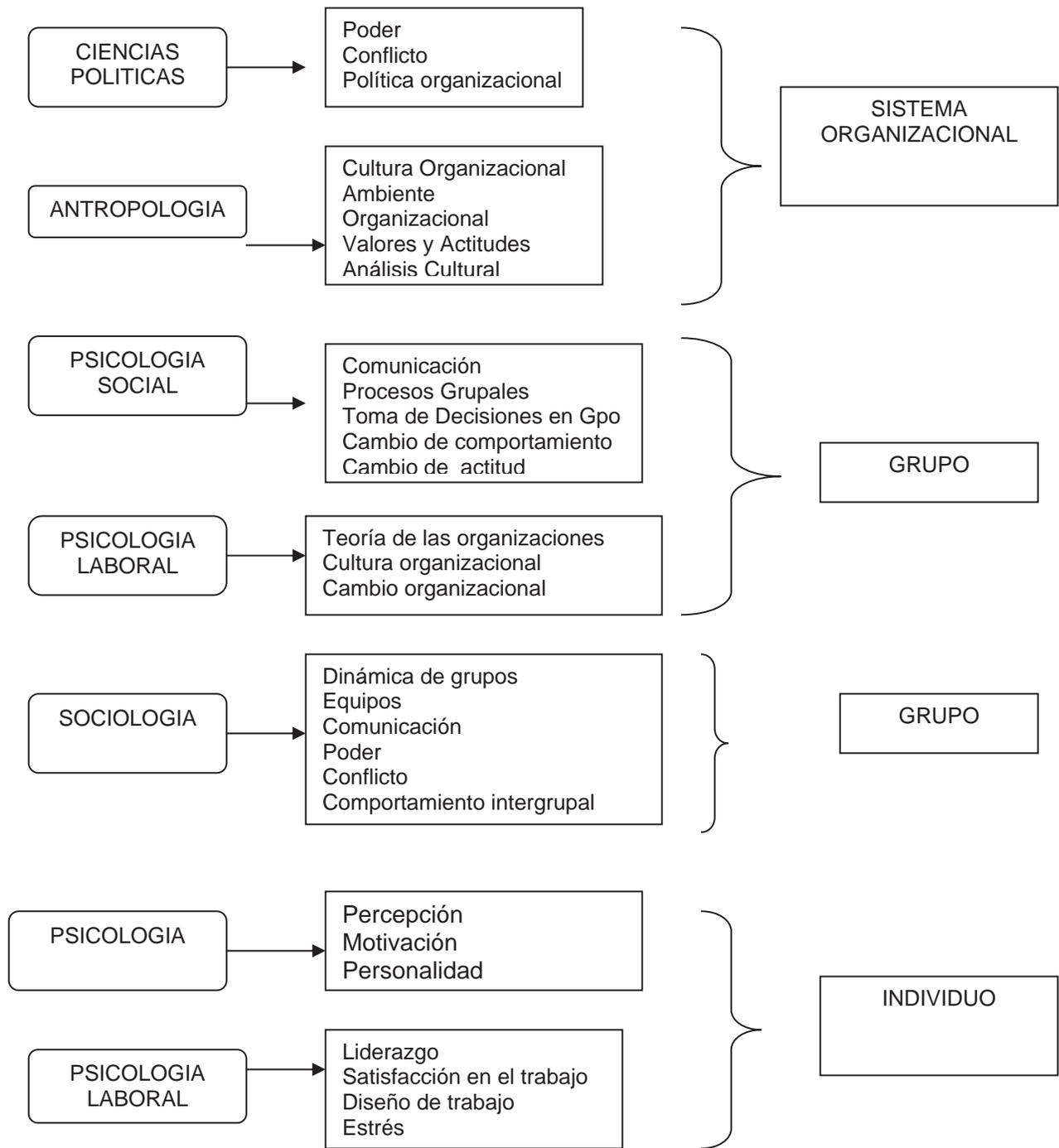


Figura 3. Contribuciones de Ciencias Sociales a la Administración

Como se puede observar la Administración de Recursos Humanos necesita de las aportaciones de otras ciencias por lo cual se desempeña un trabajo interdisciplinario, pues se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas, así todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse.

## **4. LAS ORGANIZACIONES**

### **4.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

La palabra organización proviene del latín “organon” que significa “instrumento”. Por otro lado Chiavenato (1999) define a la organización como “un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros”(p.252).

Muchinsky (2002) define a las organizaciones como “colectividades de partes que no pueden alcanzar sus metas de manera tan eficiente que si se opera separado” (p.238).

A consecuencia de que el hombre vive en sociedad, surge la necesidad de dividir el trabajo entre sus miembros, lo que ha permitido una mayor especialización y por consiguiente un aumento de productividad.

Muchinsky menciona que el estudio de las organizaciones es relativamente reciente, su inicio fue en la década de los cincuentas (Davis y Powell citado por Muchinsky, 2002). En esta década los Psicólogos comenzaron a observar la influencia que ejercían las organizaciones en los empleados.

El estudio de la actividad laboral desde un punto de vista psicológico se ha denominado a lo largo de la historia, como ya se mencionó derivado de los trabajos que se emprenden durante la Primera y Segunda Guerra Mundial.

En la actualidad la Psicología estudia de manera integral las organizaciones, centrándose en los fenómenos estructurales, las relaciones laborales y las dimensiones socio-cognoscitivas de la conducta en las organizaciones.

## 4.2 FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La organización como ya se mencionó es un conjunto organizado de recursos humanos y materiales dirigidos, el cual debe satisfacer objetivos específicos. Estos recursos deben estar colocados y realizar una actividad de forma específica.

La organización va a ayudar a promover la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de la comunicación en la organización.

Al existir una estructura, ésta va a determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar, al existir la cooperación el individuo la utiliza y recurre a ella para obtener sus fines.

El que exista una estructura dentro de las organizaciones ayuda en el logro de los objetivos de la organización. Muchinsky (2002) menciona que la estructura es un mecanismo adaptador que va a permitir a la organización funcionar en su contexto.

Cada uno de los individuos asume un rol dentro de las organizaciones, debido a esto sienten un impacto de los cambios que se generan debido a la evolución de la estructura de la organización.

Muchinsky define la estructura de una organización como “ la suma total de las formas en que se divide su trabajo en distintas tareas y luego se logra su coordinación entre esas tareas” (Mintzberg, citado por Muchinsky ,2002, p.244).

### 4.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Una vez definido el concepto de Organización así como sus funciones y la importancia que tiene, cabe destacar que las organizaciones deben ser administradas y su administración requiere de un conjunto de personas encargadas.

Chiavenato (2004) nos dice que las personas dentro del área de la Administración “son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrán alcanzar si trabajaran de forma aislada. De ahí surge la importancia del papel que desempeñan las personas en el comportamiento dentro de la Administración” (p.36).

La constitución como disciplina científica de la administración es un fenómeno relativamente reciente. Sus fundamentos se sentaron a principios de siglo, cuando la expansión y consolidación de las empresas empezó a plantear problemas que necesitaban ser resueltos.

Fayol (1916) trató de sistematizar las tareas de dirección en una empresa. Su planteamiento, concibe la dirección como un proceso que comprende una serie de funciones que va conducir a un determinado fin.

Así pues enfocándose al proceso administrativo tenemos que comprende 4 fases las cuales son: planeación, dirección y control, estableciendo así la necesidad de la capacidad administrativa de quienes participan activamente dentro del aspecto práctico de cada una de esas funciones.

A continuación, en la figura 4 se muestran las fases de la administración.

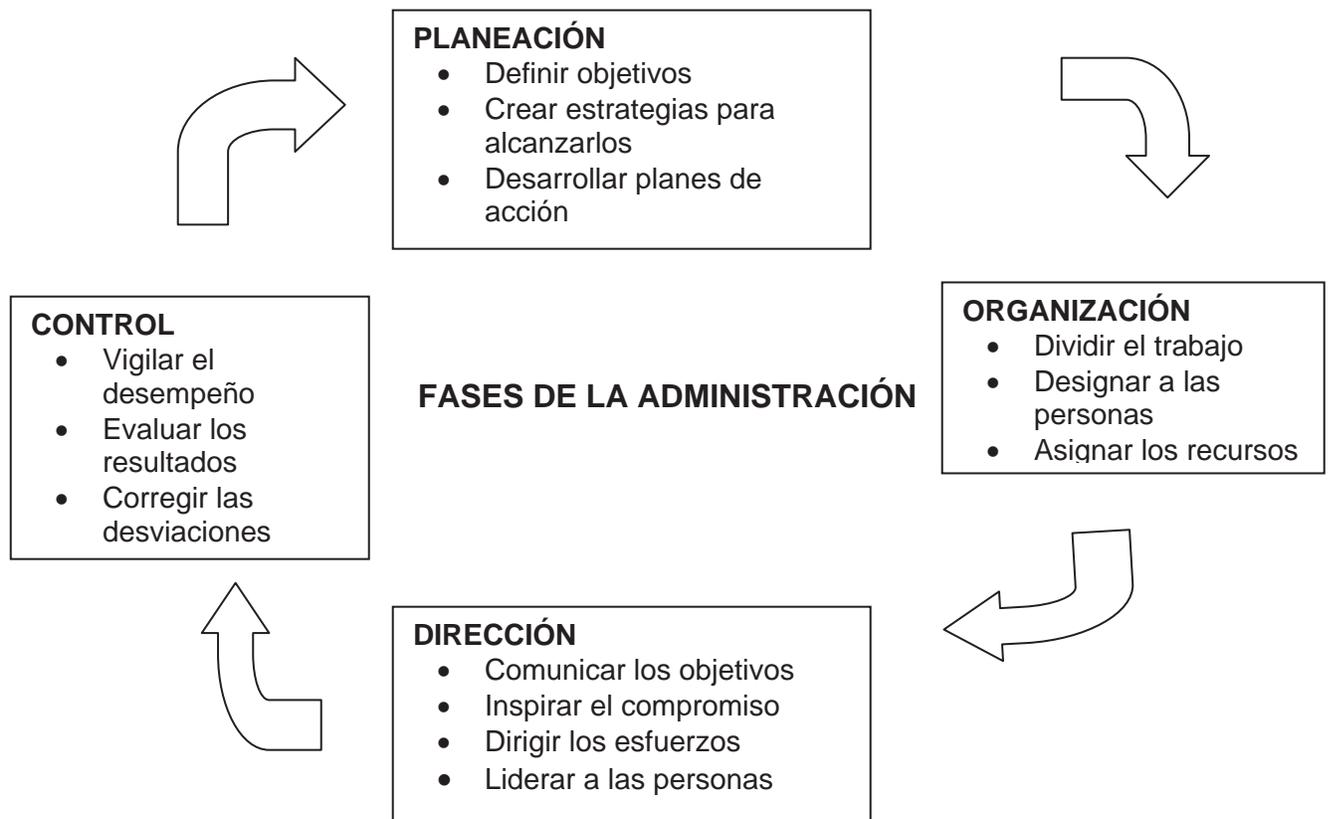


Figura 4. Fases de la Administración

La fase de Planeación consiste en decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios para poder alcanzar el objetivo. De igual manera supone una toma anticipada de decisiones, para determinar qué quiere conseguirse, cómo se va a lograr así como los recursos necesarios para ello.

La Organización se refiere a diseñar la estructura organizativa, es decir, las relaciones entre los miembros de la empresa. Consiste en asignar el trabajo a cada uno de los miembros de las organizaciones, permitiendo distribuir la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones entre los distintos niveles y puestos de la organización.

La dirección pretende integrar dentro de la organización a los individuos que van trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada, hacia el logro de los objetivos de su organización

Por último con el control se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantenga dentro de los límites previamente fijados , así como en medir los resultados previstos y compararlos con los esperados, para, a partir de ahí, identificar problemas en los miembros de la organización o en la organización misma y así encontrar las posibles soluciones.

La figura 5 muestra las fases del proceso administrativo y las funciones que conlleva cada una de ellas.

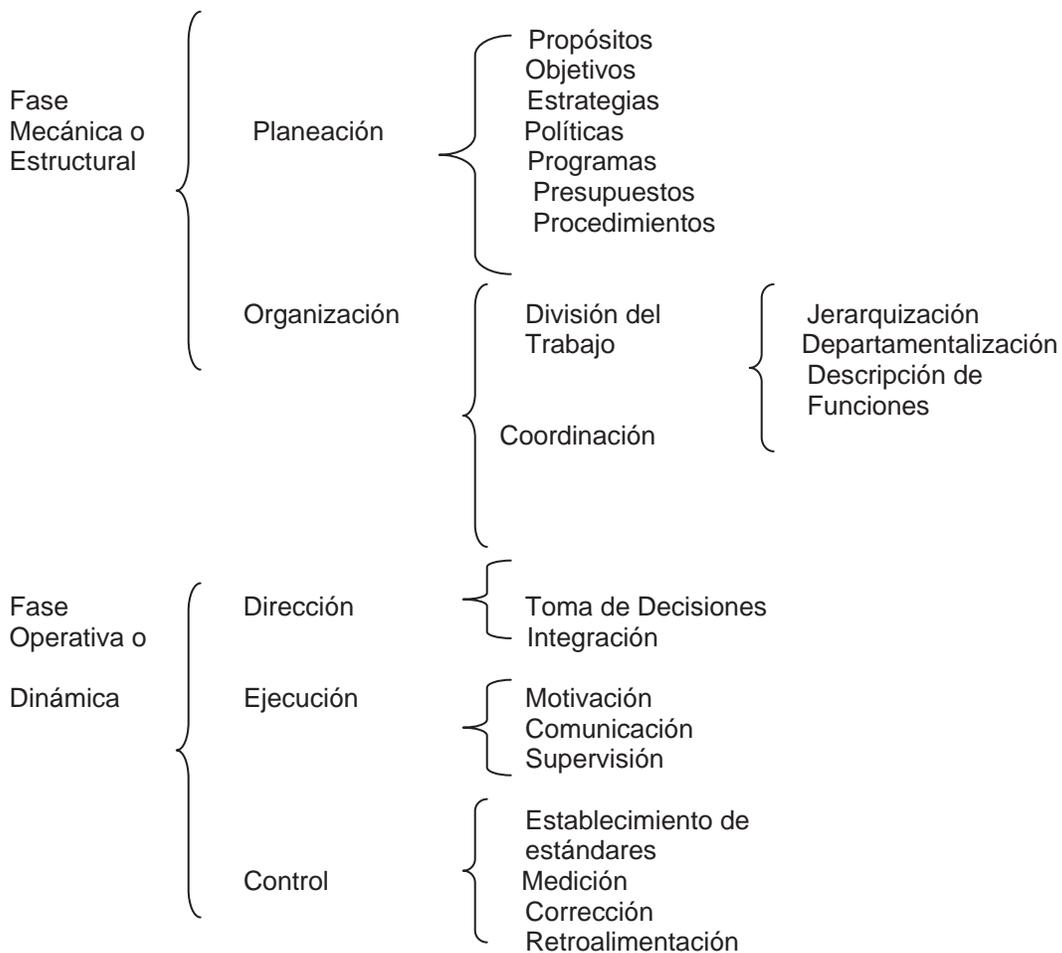


Figura 5. Proceso Administrativo

Las Organizaciones están compuestas por recursos: materiales, económicos y humanos. Los recursos materiales y recursos humanos son indispensables para poder producir bienes y servicios, y así lograr el desarrollo y éxito de la organización.

Los Recursos Humanos son aquellos que van a permitir que la organización cumpla con los propósitos y objetivos, sin embargo tiene que existir una relación reciproca organización-empleados y viceversa pues aunque el recurso humano es una parte importante para cumplir metas y objetivos estos no podrían desarrollar su trabajo si la organización no brindara los recursos físicos, como es proporcionar la materia prima, equipo, las instalaciones y recursos económicos con los cuáles procesarán su trabajo.

Werther y Davis (200) mencionan que la Administración de Recursos Humanos es la técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serian necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más

Chiavenato (2001) señala que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La demanda de recursos humanos se ve influida por retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo.

Chiavenato (2001) indica que entre la organización y los empleados existe una relación de reciprocidad como se expone en la siguiente figura 6:

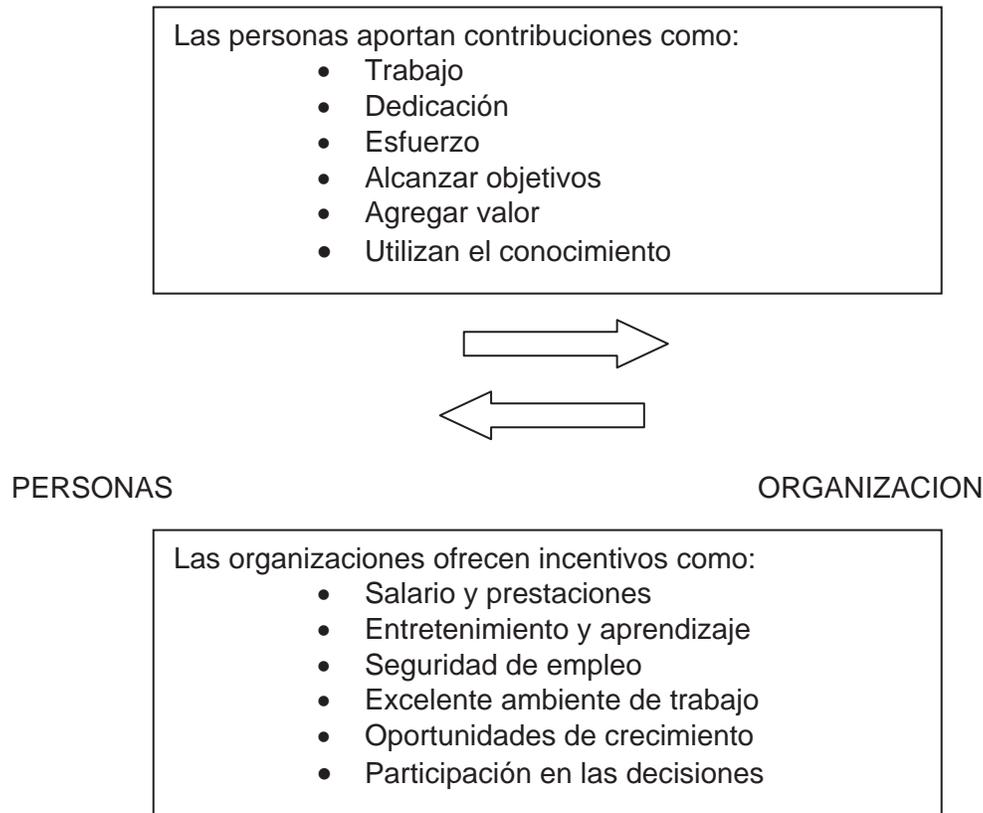


Figura 6. Relaciones de Reciprocidad

Lo que las personas esperan de la organización es el poder aplicar sus conocimientos, cumplir expectativas personales. En el lugar de trabajo esperan ser una parte importante, que su trabajo sea valorado e imprescindible para el éxito de la organización.

De igual manera buscarán que se les proporcionen las condiciones necesarias para el crecimiento y desarrollo personal, deben de sentir que existen las posibilidades de progreso dentro de la empresa.

El trabajo dentro de las organizaciones depende de las personas, no pueden existir las organizaciones sin personas pues aunque exista maquinaria, tecnología y recursos materiales sin el recurso humano no existe la posibilidad de que operen o funcionen. Al permitir que las personas trabajen dentro de una organización se depositan ciertas expectativas y buscan en el recurso humano ciertos aspectos como son: que sepan el papel que la empresa tiene dentro de la sociedad; y conocer la visión, objetivos y misión, para así poder cumplirlas, alcanzar metas propuestas por la organización mediante el trabajo en equipo, contar con la participación y el compromiso al sumar las habilidades y talentos de los integrantes de la organización.

Como se pudo observar existen diferentes expectativas tanto de la organización y de las personas y por lo mismo se establece una relación de reciprocidad donde ambos necesitan del otro: la organización del empleado y viceversa.

En tanto la organización cumpla con las expectativas del empleado, éste cumplirá con sus funciones o con lo que se espera de él.

## 5. EMPRESAS FAMILIARES

Para efectos de de este trabajo es importante resaltar el concepto de las Empresas Familiares por tratarse de este tipo de Empresa en la que se lleva a cabo la propuesta.

Una empresa familiar la define la Revista Mundo Ejecutivo (2007) como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Generalmente son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes.

Longenecker (1994) menciona que una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales:

- En la parte de la propiedad; todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización debe pertenecer a dos o más miembros de una misma familia.
- La empresa familiar es aquella en la al menos dos miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la empresa.

Las empresas familiares en México han desempeñado un papel importante en el desarrollo económico, social y cultural de nuestro país. Aunque no existe una estadística de las empresas que existen en México la Revista Mundo Ejecutivo (2007) estima que entre 95% y 98% de las empresas que existen en nuestro país, son familiares.

Es muy interesante mencionar como empresas familiares han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales como lo es ahora Ford, IBM, y Microsoft, sin embargo no todas las empresas corren con la misma suerte pues se estima que el tiempo de vida de estas empresas es de 22 años.

La mayoría de las empresas familiares manejan su estructura organizacional informalmente. El líder de una empresa debe de estar a cargo del diseño de la

estructura organizacional, evaluación del desempeño, motivar a los empleados, y estar al tanto de todas las actividades que se realizan en la empresa.

Muchas veces carecen de una visión a futuro tanto de la empresa como de la familia, para esto debe de existir una planeación que se va a lograr desarrollar cuando en las empresas exista la información requerida para elaborar esos esquemas a futuro. En el medio empresarial mexicano se carece de información sobre las empresas familiares y, por ello, el proceso de toma de decisiones y la planeación en las empresas tiene desde el principio grandes deficiencias.

Otra de las causas del fracaso de las empresas familiares como ya se mencionó es que el proceso administrativo se lleva a cabo con ineficiencias muy marcadas pues la planeación se realiza inadecuadamente y, en consecuencia, la organización, dirección y control en las organizaciones acarrearán esos problemas.

Por otro lado las ventajas que tiene el formar una empresa familiar es que las personas se sienten identificadas con el proyecto, lo sienten como algo propio y muestran interés y compromiso en que resulte un éxito. De igual manera el hecho de que sean personas conocidas entre sí, genera un vínculo de confianza muy estrecho.

Como se pudo apreciar puede ser más complicado que una empresa familiar tenga éxito que una empresa pública, debido a la dificultad para separar los negocios de lo familiar, así como los diferentes criterios para manejar el negocio, la comunicación, la desconfianza en alguno de los miembros, los diferentes objetivos, la sucesión, los roles dentro de la empresa, el vencer la resistencia de los altos mandos dejando sus puestos en el momento oportuno, el incorporar directivos no familiares, el garantizar que el sucesor sea competente, etc.

## 6. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se dió la definición de Recurso Humano y recalcó su importancia dentro de la organización se enfocará a la Administración de personal refiriéndose de manera indistinta a la Planeación de Recursos Humanos. Se iniciará con las funciones que le corresponden: reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

Existen diferentes clasificaciones de las funciones del área de Recursos Humanos.

En la siguiente figura 7 se muestran las funciones básicas.

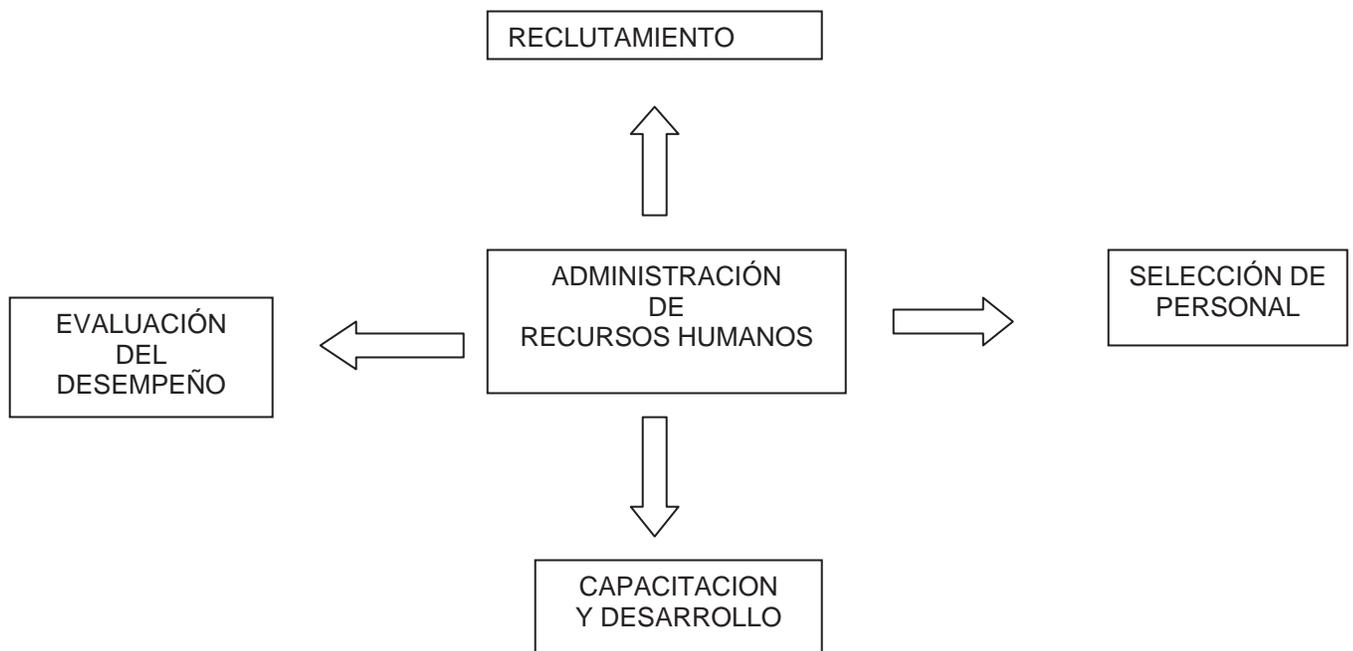


Figura 7. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Enseguida se muestra la figura 8 señalando otras de las actividades que se realizan en el Departamento.

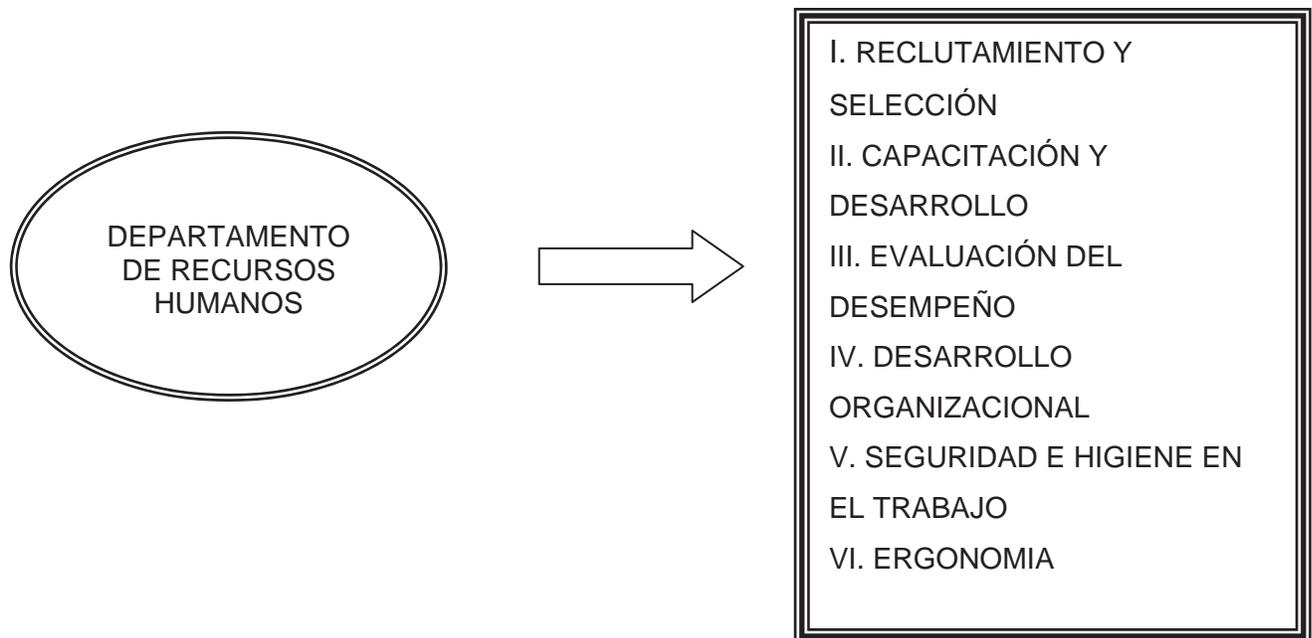


Figura 8. Áreas propias del Departamento de recursos humanos

A continuación se describirá y analizará en que consisten las actividades que se realizan en cada área, tratando de seguir un orden con respecto al proceso.

Iniciaremos por lo tanto con la definición de proceso. Al respecto Wendell (1998) menciona que proceso se puede definir como “un flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin (p.57).

Por proceso también se entiende una senda o trayectoria que siguen las cosas, para un mayor desarrollo, desde cualquier punto de vista.

Tomando como base las definiciones anteriores, podemos afirmar que la Administración de Recursos Humanos es un proceso por que dentro de ésta se da una serie de eventos que están íntimamente relacionados y orientados hacia un objetivo.

Como primera fase de este proceso tenemos al Reclutamiento, Werther y Davis (2000) definen al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

Mondy y Noe (1997) mencionan al reclutamiento como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficientes y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Este proceso se inicia con la búsqueda de los posibles candidatos, para terminar con recibir las solicitudes para posteriormente seleccionar a los posibles nuevos empleados.

La selección de personal es el proceso que se va realizar para contratar al nuevo personal. Se basa en tres elementos: el primero es la información que nos da el análisis de puesto el cuál nos brindará los niveles de desempeño, descripción de las tareas a realizar y las características que se requieren para cubrir el puesto; el segundo es el conocer los planes de Recursos Humanos a corto y largo plazo, saber hacia donde hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y por último los candidatos entre los cuales se deberá escoger la persona indicada para el puesto.

La siguiente fase del proceso de Administración de Recursos Humanos es la Capacitación, Dessler (2000) la define como “el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo” (p.249).

La función primordial se refiere a capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Esta área va a propiciar aumentar el conocimiento y habilidades de un empleado para así

desarrollar determinado cargo o trabajo. Dentro del área de capacitación existen dos funciones la de Inducción y Desarrollo.

Inducción es definida por Sherman, Bholander y Snell (2000) como el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo” (p.197).

Por Desarrollo se entiende el proceso para desarrollar habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador con vista a ocupar nuevos cargos o actividad futura.

Como tercera fase del proceso de Administración de Recursos Humanos tenemos la evaluación del desempeño es un proceso a través del cual se valora el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo así como el cumplimiento de sus funciones.

El área de Recursos Humanos dentro de una organización es muy importante al igual que otros departamentos pues va a influir sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados y objetivos de la empresa. Es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos con el crecimiento de la organización y el de los empleados.

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las tareas fundamentales para que se pueda dar el cumplimiento de los objetivos de la organización, pues ésta es el área en la cual el Recurso más importante que es el humano comienza su proceso dentro de la organización.

A continuación se muestra la Figura 9 que integra el proceso que se desarrolla dentro del área de Recursos Humanos dejando claro cuales son las áreas y funciones que comprende el Departamento.

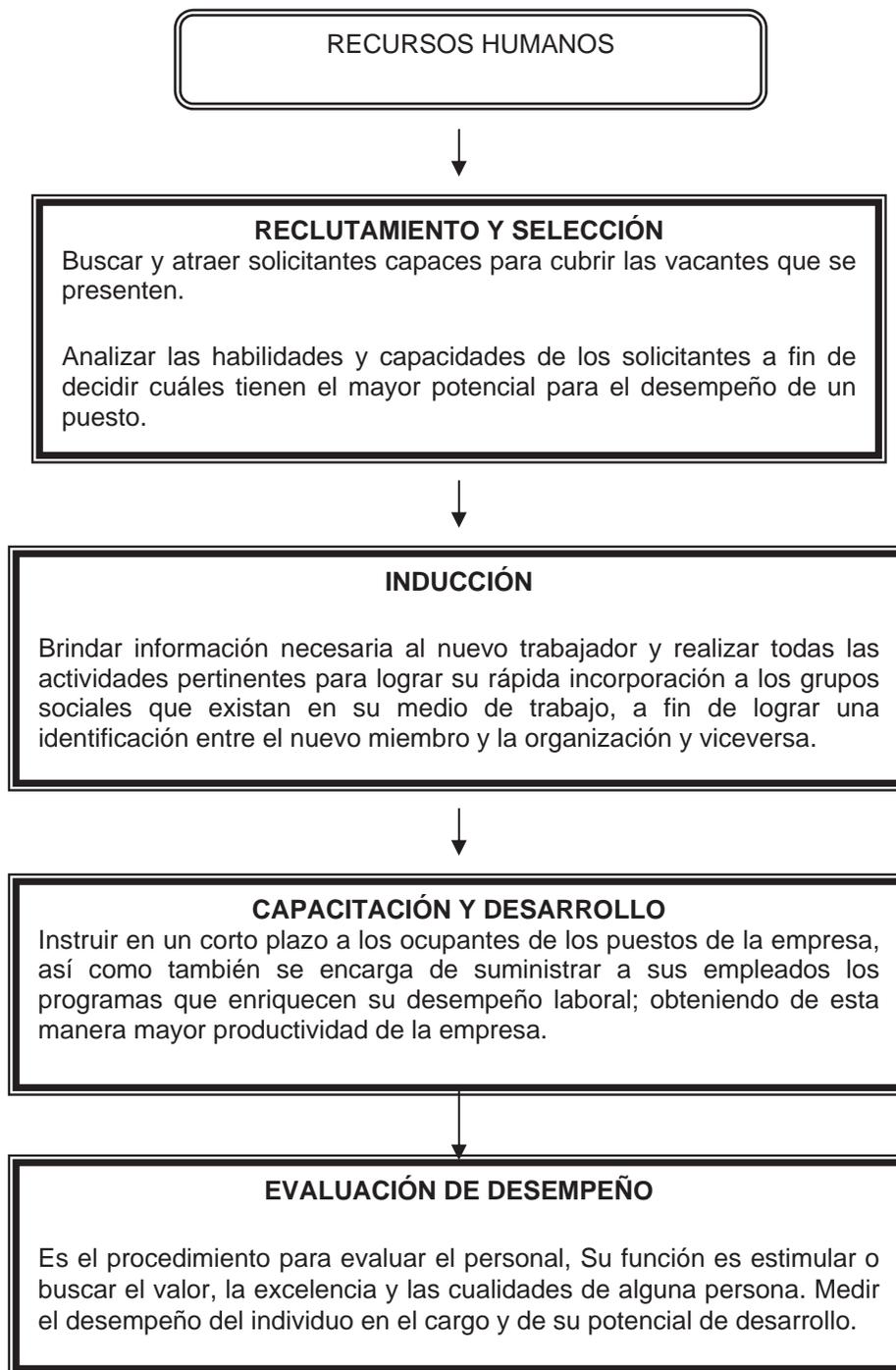


Figura 9. Funciones del Área de Recursos Humanos

Como se puede observar las funciones que se desarrollan dentro del área de Recursos Humanos se van a encontrar siempre ligadas unas a otras, el realizar actividades de manera complementaria va a permitir que se alcancen las metas y objetivos de la organización y de esta forma cumplir con su identificación como proceso.

## 7. PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

Los cambios acelerados y la creación tecnológica parecen rebasarnos, el conocimiento, las estrategias y las nuevas estructuras modifican la forma de entender lo que es el trabajo y las personas que lo ejercen.

El área de Recursos Humanos dentro de la organización, como ya se mencionó, es una parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, de igual manera es importante precisar de un administrador de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente las expectativas de la organización y de sus colaboradores

En el mejor de los casos es común encontrar dirigiendo el Departamento de Recursos Humanos a Licenciados en Administración de Empresas o en Contaduría Pública, sin embargo se puede encontrar Arquitectos, Químicos dependiendo del giro de la empresa, y sólo en algunas ocasiones el Psicólogo es requerido para cubrir este puesto.

El Departamento de Recursos Humanos tiene funciones relacionadas con tareas de manejo administrativas como lo son: manejo de nóminas, altas y bajas del IMSS, compensaciones, obligaciones sociales, accidentes de trabajo, estadísticas y registros, auditoría, la aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, entrevistas, clima y cambio organizacional por lo cual no es raro que para cubrir el puesto se solicite la incursión de diversas profesiones en el área, como Administrador de Empresas o Contador Público, pues se le da mayor importancia a las funciones administrativas desplazando al Recurso Humano que es el de mayor importancia dentro de la organización.

El Psicólogo Organizacional va a estudiar los comportamientos y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, social y grupal, en contextos relacionados con el trabajo. La intervención del Psicólogo dentro

de la empresa va a ser mejorar la calidad de la vida laboral, la productividad y la eficacia laboral.

## **7.1 EL PSICÓLOGO COMO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS**

En la actualidad el factor humano es reconocido como el más importante y decisivo en el cumplimiento de las metas de cualquier organización. El Psicólogo Organizacional es quien cuenta con la formación para analizar y comprender el comportamiento humano en los ámbitos laborales.

El campo actual de la Psicología del trabajo abarca más que las funciones de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, interviene y desempeña un papel muy importante en aspectos que tienen que ver con el mejoramiento y la elevación de la calidad de vida laboral.

Es al psicólogo a quien le corresponde rescatar el lado humano de las organizaciones, prestando especial atención en aquellos aspectos que benefician la satisfacción y el bienestar tanto de los trabajadores como de la organización.

El Psicólogo Organizacional debe ser capaz de realizar determinadas actividades dentro del área de Recursos Humanos, las cuales se describen a continuación Sánchez (2007):

- Explicar y fundamentar sus acciones dentro una organización a partir de los conceptos básicos de la administración.
- Explicar y fundamentar sus acciones dentro de una organización a partir del proceso administrativo.
- Indicar cuáles son las áreas funcionales de una organización y su interrelación.

- Ejemplificar cada uno de los elementos que integran un proceso de trabajo.

Para que el trabajo del área de Recursos Humanos se lleve a cabo de una manera satisfactoria y poder cumplir con las funciones es necesario que el Psicólogo cumpla con determinadas habilidades, conocimientos y experiencia, las cuales se ilustran en la figura 10.

<b>HABILIDADES</b>	Entender las interacciones entre las personas de un sistema social Aplicación y calificación de pruebas psicométricas Habilidad para las relaciones interpersonales Elaborar manuales administrativos: de organización, de procedimientos, de políticas, de funciones específicas, departamentales Entrevistas Elaboración e integración de expedientes.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Ley federal del trabajo Identificar los requerimientos organizacionales para cumplir con procesos de certificación y colaborar en la obtención de dichos certificados Elementos básicos de la administración Las normas fiscales que debe cumplir una organización Elaboración de documentos normativos que regulen las actividades de una organización.

Figura 10. El Psicólogo en Área de Recursos Humanos

Salta a la vista el papel que el Psicólogo desempeña dentro del área de Recursos Humanos requiere de un trabajo complejo, de habilidades y conocimientos que son propios del Psicólogo Organizacional, por lo cual es importante contar con él para el buen funcionamiento del Departamento de Recurso Humanos.

## **CAPITULO II. PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Cementos y Electrosoldados de Michoacán (CASE) es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de materiales para la construcción. Para su operación cuenta con tres locales ubicados en la ciudad de Morelia, participando activamente la familia Cabrera dentro de la administración del negocio.

Su fundador el C.P. Rafael Cabrera Saenz inició el negocio en el año de 1987 en la ciudad de Morelia asociándose con otras personas. Comienza con la casa matriz ubicada en Calzada la Huerta, a los pocos años instala la primera sucursal CASE II, por último CASE III negocios que están a cargo sus hijos.

La misión de la empresa es proporcionar habitación y confort a través del suministro de materiales para la construcción de calidad a precios accesibles y entrega oportuna, a través de los valores de honestidad, visión, responsabilidad y humildad.

La visión dice, Cementos y Electrosoldados de Michoacán es una empresa que opera a través de un sistema administrativo bien estructurado y adecuado a la realidad, en busca de crecimiento y representación en el mercado. Generando rentabilidad óptima en cada una de las tiendas. Cuentan con personal calificado y comprometido con el negocio y con la sociedad, teniendo el equipo adecuado y logrando trabajar en una competencia sana que genera productividad.

A continuación en la figura 11 se presenta el organigrama de la empresa, y posteriormente las descripciones de algunas de las funciones de cada puesto.

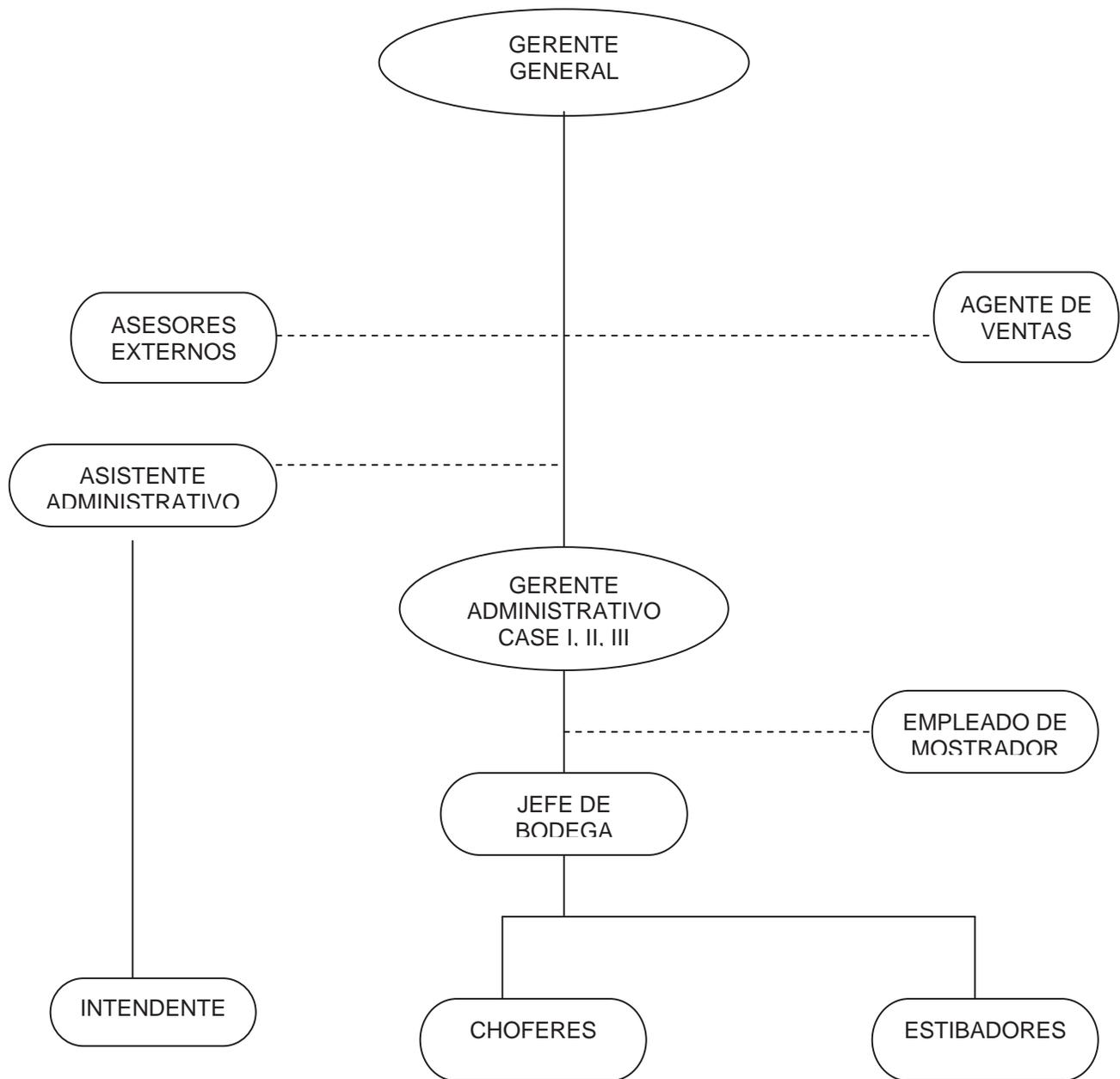


Figura 11. Organigrama de Cementos y Electosoldados de Michoacán

El Gerente General es responsable de planear, organizar y controlar la operación y funcionamiento de la empresa para asegurar su crecimiento y consolidación. Entre sus funciones destacan:

- Efectuar la toma de decisiones estratégicas para la operación de las sucursales.
- Reclutar, seleccionar, contratar y realizar la inducción de los Gerentes Administrativos y de su personal de apoyo.
- Promover y autorizar la implementación de programas de capacitación.
- Autorizar y asignar recursos financieros a las sucursales.

El Contador (Asesor Externo) destacan entre sus funciones:

- Recibir y revisar los cortes de ingresos y egresos de las sucursales
- Contabilizar los cortes de ingresos y egresos.
- Recibir y procesar la información de las altas, bajas, o modificaciones al IMSS, de todas las sucursales.
- Verificar las nóminas de las sucursales.
- Determinar los descuentos por concepto de FONACOT e INFONAVIT.

Por otro lado el Agente de Ventas tiene la responsabilidad de Identificar, detectar y aprovechar las oportunidades de venta que tiene la empresa en el mercado.

El Asistente Administrativo realiza funciones administrativas y contables que contribuyan al eficaz funcionamiento de la sucursal. Tiene a su cargo a la persona del puesto de intendente que es aquella encargada de mantener las áreas de trabajo limpias y en orden. Entre las funciones del Asistente Administrativo destacan:

- Administrar la documentación de la mercancía que se tiene en la sucursal.
- Elaborar control de Asistencia de Personal.
- Elaborar Nómina del Personal y programa vacacional.
- Integrar y mantener los expedientes del personal.
- Iniciar el proceso de contratación del personal.

- Recibir facturas de proveedores y firmar de recibido.

El Gerente Administrativo es el encargado de dirigir, coordinar, supervisar y controlar la operación y funcionamiento de las actividades de la sucursal a su cargo, para la optimización de la misma.

Las responsabilidades del Empleado de Mostrador son las de recibir y administrar los pedidos vía telefónica y en ventanilla que reciba la sucursal diariamente.

El Jefe de Bodega va ser el encargado de verificar que haya el material en existencia, para así poder suministrar los pedidos, y reportar cuando no haya en existencia el material solicitado; tiene a su cargo a los choferes y estibadores que son los encargados de cargar y entregar el material.

## 2. PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La propuesta del Departamento surge a raíz de laborar como auxiliar administrativo para la empresa, pudiendo así identificar las necesidades de contar con un área encargada de Recursos Humanos.

En primera instancia y tomando como base la visión de la empresa “ operar a través de un sistema bien estructurado y adecuado a la realidad, así como contar con personal calificado y comprometido con el negocio” tenemos que:

- a) El sistema administrativo con el que cuenta actualmente no es adecuado a la realidad esto debido al crecimiento de la empresa, es inoperante “compartir” empleados de sucursales, como ocurre con los choferes y el contador (asesor externo).
- b) Como se puede observar, de las funciones que competen al Área de Recursos Humanos, hay algunas traslapadas al Gerente General y al Asistente Administrativo manejados así en el Manual de Procedimientos de la empresa, material de donde se tomó la información.
- c) El proceso de Reclutamiento y Selección se lleva a cabo sin la metodología adecuada tratando únicamente de llenar el puesto de manera inmediata pero no cubriéndolo de la manera y con la persona que tenga los requisitos que pide el puesto, generando esto rotación de personal, y desperdicio de recursos entre otros problemas.

Cabe resaltar que apenas si se llevan a cabo dos de las funciones básicas del área de Recursos Humanos y son realizadas por diversas personas. El proceso de Reclutamiento y Selección como ya se mencionó está descrito

dentro de las funciones del Gerente General, mientras que el Contador (Asesor externo) es el encargado de recibir y procesar toda la información de las altas y bajas ante el IMSS, así como de llevar la nómina de las sucursales. Por otro lado el Asistente Administrativo se encarga de realizar las nóminas, programar vacaciones, llevar la asistencia de personal, integrar los expedientes y comenzar con la contratación de personal.

Como ya se mencionó no existe un área ni una persona específica que lleve a cabo las funciones del Departamento de Recursos Humanos, y al realizar estas funciones personas que no cuentan con los conocimientos o las habilidades adecuadas, en un desconocimiento del manejo de aplicación e interpretación de pruebas psicométricas y técnicas de entrevista propician que haya una mayor cantidad de rotación de personal pues no se está eligiendo a la persona que puede desempeñar el puesto de manera satisfactoria

Es por eso que surge la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa Cementos y Electrosoldados de Michoacán. La implementación de esta área contribuirá a encontrar al empleado idóneo para el puesto, elevar el desempeño de los empleados, y por ende su autoestima, se optimizarán los tiempos tanto del Gerente General como del Contador Externo ya que se enfocarán a las funciones propias de su puesto, estableciendo una empresa de calidad de vida de los empleados y de la organización.

## **2.1 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CEMENTOS Y ELECTROSOLDADOS DE MICHOACÁN**

Se pretende que el Departamento de Recursos Humanos funcione como un área dedicada exclusivamente al manejo del recurso más importante dentro de la organización que es el Recurso Humano, realizando las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño a fin de

lograr las metas de la organización. Es importante que exista una misión y visión dentro del Departamento de Recursos Humanos; la misión nos dice cuáles son los principales propósitos y valores, compartidos por los miembros de la empresa. Por otro lado la visión se refiere a lo que el Departamento va crear y llegar a ser dentro de un determinado período de tiempo .

### **2.1.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Ser un departamento que a través del reclutamiento idóneo, seleccione el recurso humano adecuado al puesto, e incorpore al trabajador a la empresa, de tal forma que éste se integre al equipo de trabajo y a la empresa misma. Así como garantizar una constante capacitación, desarrollo, estabilidad y permanencia de empleados generando un ambiente laboral de participación, colaboración y compromiso.

### **2.1.2 VISIÓN**

El Departamento de Recursos Humanos de Cementos y Electrosoldados de Michoacán tiene como visión formar parte importante dentro de la organización puesto que será el área encargada del manejo del Recurso Humano prestando una especial atención a las necesidades de estos, tratando de fomentar su desarrollo para así tener un mayor rendimiento, y a la vez satisfacer las necesidades personales y las de la organización.

### **2.1.3 OBJETIVOS**

#### **A) GENERAL**

Favorecer la definición de funciones dentro de la organización así como dotar , capacitar y mantener a las personas idóneas para cumplir de manera satisfactoria las metas de la empresa y contribuir a su desarrollo.

## **B) PARTICULARES**

- Crear un proceso de Reclutamiento y Selección.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleados.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación por puesto.
- Identificar los puestos que requieren de capacitación interna y externa.
- Estructurar el curso de inducción y su manual.
- Registrar y controlar expedientes.
- Conocer y brindar ayuda a los miembros de la organización.
- Elaborar propuestas para la mejora de la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

### 3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS EN CEMENTOS Y ELECTROSOLDADOS DE MICHOACÁN

El Departamento de Recursos Humanos tiene diversas funciones, las cuales siempre van a ir de la mano una de la otra, es decir van a ser parte de un proceso para que se cumpla de manera satisfactoria con éstas.

Toda la planeación de Recursos Humanos es un proceso que nos va ayudar a prever lo que va suceder en el futuro, es decir anticiparse a los acontecimientos y planear que es lo que se va a hacer.

Dentro de la empresa Cementos y Electrosoldados de Michoacán se contará principalmente con las áreas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño como se muestra en la figura 12.



Figura 12. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

### **3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Es importante que tanto las funciones y los objetivos se cumplan pues permite a la empresa comprometerse, actuar y satisfacerlos, existiendo un crecimiento y creando nuevos objetivos acordes con la realidad que se esté viviendo. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado del recurso que es imprescindible para la empresa que es el humano, y las funciones del departamento son:

- Diseñar entrevistas para el proceso de reclutamiento y selección.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Detectar las necesidades de capacitación.
- Capacitar y promover programas, que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos y desarrollo del personal.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Llevar un control actualizado de expedientes.

### **3.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

El proceso de reclutamiento y la selección que actualmente se utiliza en la organización está a cargo del Gerente General. Este proceso se utiliza sin la metodología adecuada ocasionando, como ya se mencionó, una rotación de personal.

Se pretende que el proceso de Reclutamiento y Selección se lleve a cabo por parte del Departamento de Recursos Humanos, el cual iniciará mediante la captación de los candidatos, para posteriormente poder tener una entrevista inicial, a la cual se le asignará un tiempo en un espacio adecuado reuniendo los datos de los aspirantes. Para finalmente evaluar de acuerdo con las

necesidades del puesto y proceder a seleccionar al aspirante que se piense es el más apto para cubrirlo.

Es importante dentro de este proceso el informarles a los aspirantes que no fueron seleccionados que la vacante fue cubierta y que el Departamento quedará con los datos e información de cada uno de ellos, en caso de que la organización pueda necesitar de él.

A continuación en la figura 13 se muestra el proceso de Reclutamiento y Selección de personal que se llevará a cabo en CASE.

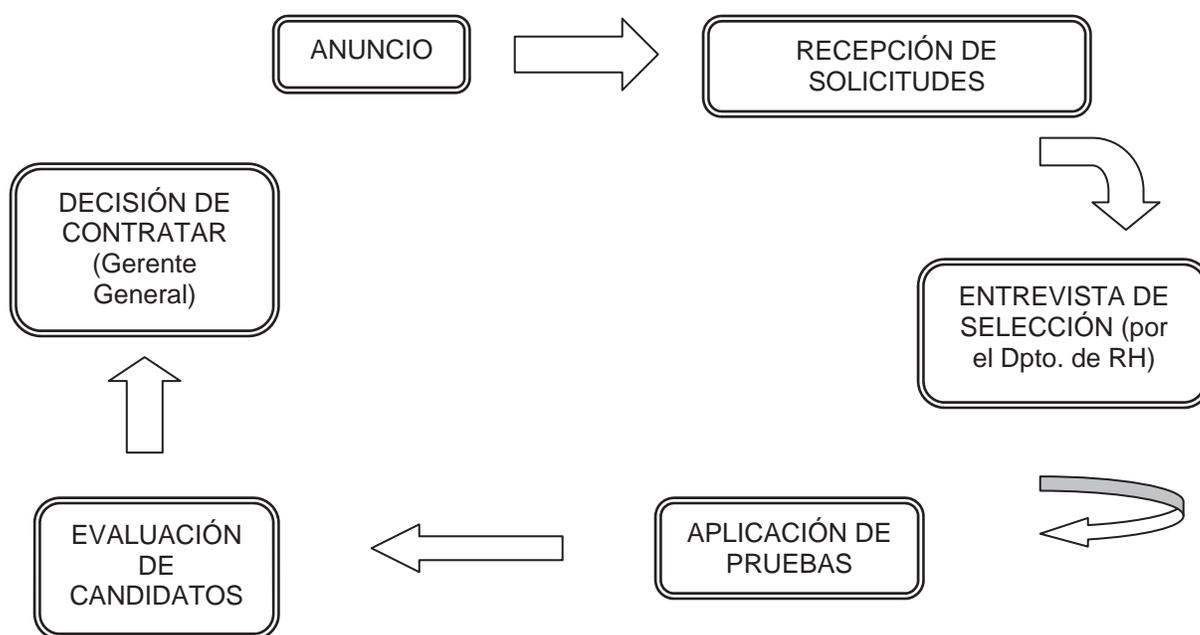


FIGURA 13. Proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso del Reclutamiento se inicia con la necesidad de Recurso Humano por lo cual hay que anunciar los puestos vacantes, para esto es importante hacerlo en un medio en el cual sea accesible para las personas que vayan a ocupar el puesto. Aquí podemos plantear dos opciones: el reclutamiento externo (el periódico) y el reclutamiento interno. El periódico La Voz de Michoacán o bien El Sol De Morelia, siendo estos los periódicos de mayor consulta para búsqueda de empleos, los días adecuados para poner el anuncio

son sábado, domingo y lunes, debido a que el fin de semana es cuando la gente tiene mayor tiempo de leer e informarse.

En la figura 14 se muestra el inicio del Proceso de Reclutamiento y Selección.

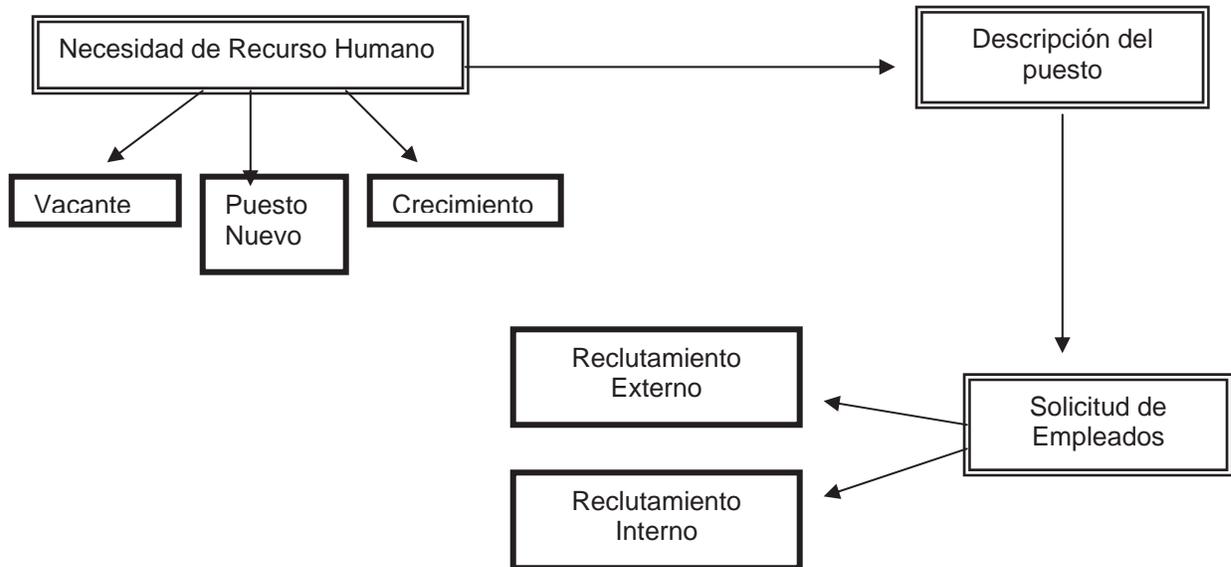


Figura 14. Inicio del Proceso de Reclutamiento y Selección

El siguiente paso es la recepción de solicitudes, ésta consiste en recibir a los solicitantes interesados en la vacante, quienes deberán presentarse con su solicitud elaborada, la persona encargada del área de Recursos Humanos será quien reciba e informe que se le llamará para una entrevista. Las solicitudes serán evaluadas con detenimiento para así ver quienes son los candidatos viables, los datos que son indispensables en la solicitud son: teléfono para contactar a la persona, 2 referencias personales, 2 referencias laborales. Para la selección, se tomará en cuenta en general la experiencia trabajando con materiales para la construcción, conocimientos básicos en matemáticas, es importante también tomar en cuenta si el lugar donde vive la persona se encuentra retirado de la empresa, esto es para beneficio del empleado y de la

empresa, evitando ausentismo laboral. Estos datos nos llevarán a identificar aquellos candidatos viables para la entrevista y aplicación de pruebas.

El proceso continúa con la entrevista, primeramente se deben llamar a las referencias personales y laborales para corroborar los datos de la persona. Para entrevistar a los candidatos es importante acordar una hora específica, la entrevista durará aproximadamente 30 minutos dejando un espacio de 10 minutos entre los candidatos que se piensa entrevistar. Posteriormente se le llamará por teléfono al candidato para realizar la entrevista. Se realizará una entrevista elaborada, para la cual se proponen tres diseños (anexo1). Para el resultado de la entrevista se sumarán todos los Items tomando en cuenta los mayores puntajes. Y dentro de ésta se le darán a conocer al solicitante las actividades que se desempeñan en el puesto solicitado.

La siguiente etapa es la de aplicación de pruebas psicométricas. Se proponen las siguientes pruebas:

- Test de Dominós que tiene por finalidad establecer la capacidad del sujeto para conceptuar y aplicar el razonamiento sistemático a problemas. Esta prueba puede ser aplicada a personas con la escolaridad mínima de primaria y en un tiempo aproximado de 30 minutos, por lo cual se considera apropiada y nos permitirá en poco tiempo evaluar a los candidatos.
- Test de Habilidades Mentales Primarias (HPM) esta prueba nos permitirá evaluar 5 habilidades mentales que son: comprensión verbal, comprensión espacial, raciocinio, habilidades para el cálculo, fluidez verbal. Puede ser aplicada a todo tipo de población con escolaridad mínima de secundaria, el tiempo de aplicación oscila entre 45 a 75 minutos.
- Test BETAIL-R que es un instrumento psicométrico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas expresada

- Test Perfil e Inventario de la Personalidad Gordon (PPG-IPG) nos permite evaluar 8 aspectos de la personalidad importantes en el funcionamiento diario de las personas, estas son: Responsabilidad, Ascendencia, Estabilidad Emocional, Cautela, Sociabilidad, Originalidad, Relaciones Interpersonales, Vigor. Se aplica a personas mayores de 13 años, su tiempo de aplicación oscila entre 15 a 25 minutos.
- Test 16 Factores de la Personalidad (16FP) nos permite medir 16 dimensiones independientes de la personalidad y psicológicamente significativas.

Mediante la información obtenida en estas etapas, se evalúan comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Y por último se presentan al Gerente General CP. Rafael Cabrera los candidatos más viables para así tomar la decisión de escoger a la persona que cubrirá la vacante. La decisión de contratar nos indica el fin del proceso de selección.

Es importante que a las personas que solicitaron el puesto y no fueron seleccionadas darles la información de que la vacante fue cubierta.

### **3.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

El trabajo realizado en el proceso de Reclutamiento y Selección puede llegar a ser inútil si no se le orienta a la persona que está ingresando a la empresa, brindándole información de la empresa y de su puesto.

La capacitación es una parte importante la cual dentro de la organización tendrá dos vertientes: la Inducción y el desarrollo. En la empresa es importante

contar con capacitación del personal ya que esto contribuye para contar con personal calificado y productivo; de igual manera es un factor importante para la motivación, pues para que ocurra la motivación los miembros de la empresa deben sentir que su esfuerzo en el trabajo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas.

Como ya se mencionó, la inducción es una parte importante de la capacitación la cual ha sido una parte olvidada por las empresas, y a los nuevos integrantes de la organización se les inserta inmediatamente en su puesto.

Ruiz (2007) menciona que como parte de la capacitación, la inducción va a ser el primer paso para que el nuevo miembro de la organización se integre e interactúe. Una herramienta para apoyarse en el proceso de Inducción es el Manual de Inducción cuyo contenido es:

- A) Bienvenida a la Empresa.
- B) Misión.
- C) Visión.
- D) Valores.
- E) Productos de la Empresa.
- F) Políticas o Procedimientos de la Empresa.
- G) Prestaciones, bonos e incentivos.
- H) Reglamento Interno.

A continuación en la figura 15 se muestra el proceso de capacitación dentro de Cementos y Electrosoldados de Michoacán.

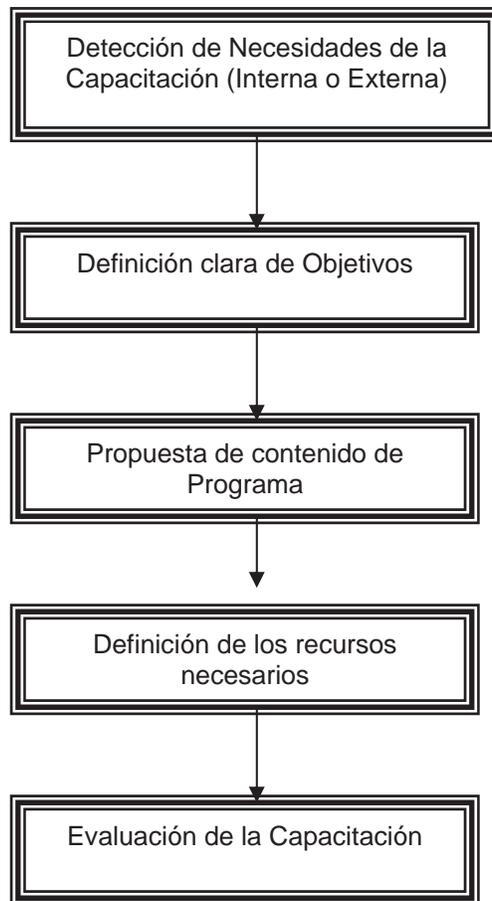


Figura 15. Proceso de Capacitación

Como primer punto hay que detectar y diagnosticar la problemática que se presenta, escuchar las necesidades de cada miembro que conforma la empresa, con este fin se sugiere una primera detección a través de un cuestionario (Anexo 2). De igual manera es importante establecer que tipo de capacitación se necesita: Interna que será impartido por parte del encargado del área de Recursos Humanos, o bien externa la cuál se solicitará al proveedor del material o equipo del cual se necesite la capacitación, la capacitación será parte del proceso de compra – venta, y por lo mismo se tratará directamente con los proveedores.

Una vez identificadas las necesidades se procede a establecer los objetivos estos deben estipular claramente los logros que se deseen. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

En cuanto al contenido del programa de capacitación los temas se escogerán de acuerdo con lo que los miembros de la organización hayan mencionado durante la etapa de detección de necesidades. En esta etapa se va a proponer la enseñanza de habilidades y conocimientos específicos para así cumplir con los objetivos planteados.

Es importante tener en cuenta los recursos de los cuáles tenemos que disponer para que la capacitación se realice de una manera adecuada, estos recursos pueden ser en su nivel más básico: capacitador, equipo audiovisual, material didáctico.

El último paso del proceso de capacitación es la evaluación de la misma, esta fase nos va permitir conocer en que medida se han logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades identificadas.

La última etapa del proceso de la Administración de Recursos Humanos en Cementos y Electrosoldados de Michoacán es la evaluación del desempeño.

Cabe establecer la diferenciación entre evaluación de la capacitación y la evaluación del desempeño; la primera se refiere a valorar los conocimientos adquiridos al término del proceso de capacitación, mientras que la evaluación del desempeño es el valorar si la persona está cumpliendo de manera satisfactoria con las actividades y funciones del puesto que está desempeñando.

Los pasos a seguir para la evaluación del desempeño son:

1. Definir el puesto. Consiste que el jefe y subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y funciones del puesto para establecer los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación del desempeño. El cuál es comparar el rendimiento real con los criterios de desempeño.
3. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso, a fin de hacer planes de desarrollo.

El Psicólogo Organizacional debe identificar los criterios de buen rendimiento en el puesto, siendo estos criterios la base para la contratación. Para llevar a cabo la identificación de criterios se debe realizar un procedimiento del rendimiento de las personas en un puesto, se denomina Análisis de Puestos.

Muchinsky define el Análisis de Puestos como “la recolección de datos que describen las conductas del puesto observables (o verificables) desempeñadas por trabajadores, que incluyen tanto lo que se logra como que tecnologías se utilizan para lograr resultados finales, y las características verificables del ambiente laboral con el que interactúan los trabajadores, que incluyen elementos físicos, mecánicos, sociales e informativos” (Harvey, citado por Muchinsky, 2002, p.66).

El Análisis de Puestos es importante para la empresa, los datos que contienen son necesarios para facilitar el Reclutamiento y Selección, con base en estos tomar la decisión sobre el personal que se contratará.

Para concluir, es significativo resaltar la importancia establecer que las funciones del Departamento de Recursos Humanos son un proceso y como tal no tendrán la eficiencia y eficacia esperadas sino se llevan a cabo como están planteadas, es de igual importancia que exista una persona con la preparación adecuada para llevar a cabo todas las funciones del Departamento para que se puedan cumplir satisfactoriamente las metas y objetivos del mismo.

### **CAPÍTULO III. CONCLUSIONES.**

Al realizar este proyecto fue importante retomar el origen y surgimiento de la Psicología, y las grandes aportaciones que cada escuela hizo para llegar a formar la Psicología Moderna. También fue importante revisar la evolución de lo que surgió como Psicología Industrial hasta llegar a lo que ahora conocemos como Psicología Organizacional.

De igual manera fue relevante el saber la importancia de la Psicología Laboral y como desde la Primera Guerra Mundial fue utilizada, la creación de pruebas psicométricas y como la motivación empieza a ser un tema de relevancia. Es durante este período que el Psicólogo Laboral comienza a tener una mayor aceptación por su trabajo. Los aportes que se hicieron durante esta época propiciaron la creación de los antecesores del Departamento de Recursos Humanos que eran los “Departamentos de Bienestar” aquí surge la necesidad de prestar una mayor atención a las personas.

Lo anterior mencionado propició el crecimiento y la evolución de la Psicología Industrial a la Psicología Organizacional en nuestros tiempos, la cuál va a intervenir en la interacción el individuo y organización, ayudando en la adaptación y adecuación de la persona en la organización.

Al conocer que es importante que exista una adecuación tanto del individuo como de la organización nos lleva a que es imprescindible que exista un área enfocada a lograr esta meta y que esté enfocada al crecimiento y desarrollo de las personas de la empresa es decir el Recurso Humano.

De igual manera el conocer que la Administración de Recursos Humanos está íntimamente relacionada con las Ciencias Sociales, como lo son la Antropología, Ciencias Políticas y Sociología donde las aportaciones de las diferentes concepciones del individuo y su relación con la organización, como

grupo, permiten ver que se tiene que llevar a cabo un trabajo interdisciplinario pero respetando tanto conocimientos como funciones.

Dentro de cualquier organización, sin importar el tamaño ni el giro de la empresa es indispensable contar con una organización adecuada, debe de existir una administración de todos los recursos con los que cuenta, para así permitir que cada miembro realice las actividades y funciones propias de su puesto y área.

Las empresas familiares como ya se mencionó son aquellas dirigidas y conformadas por los miembros de la familia como es el caso de Cementos y Electrosoldados de Michoacán en la cual la toma de decisiones se hace por parte del Gerente General siendo ésta viables para el buen funcionamiento de la empresa; sin embargo a medida de que comienza el crecimiento de la empresa se necesita gente ajena a la familia que labore en ésta, llegando a un punto que la toma de decisiones debe ser en conjunto, permitiendo ampliar el criterio de los integrantes de la familia.

A través de la Administración de Recursos Humanos se organiza, planea y coordina todo lo relacionado con los individuos alcanzando los objetivos personales y de la empresa.

Al no existir en Cementos y Electrosoldados de Michoacán un área encargada de este proceso, es posible que se dificulte el logro de las metas planteadas y por ende la misión y la visión.

Es por eso que surge la propuesta de crear el Departamento de Recursos Humanos, para brindar una mayor atención al Recurso Humano procurando el desarrollo y crecimiento de los individuos, propiciando una mayor identificación y compromiso con la empresa.

Por otro lado, al existir el Departamento de Recursos Humanos de CASE se podrán definir las funciones y, capacitar a las personas idóneas ,para que la empresa pueda funcionar, cumplir con los objetivos, misión y la visión.

La Administración de Recursos Humanos dentro de la organización debe de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección, capacitación (Inducción y Desarrollo) y por último la evaluación del desempeño.

Al observar el proceso de Reclutamiento y Selección, se concluyó que se realiza de una manera superficial sin las herramientas adecuadas, propiciando que exista una constante de rotación de personal, por lo cual se pretende que con el proceso indicado encontrar al personal idóneo para cada puesto.

Es relevante señalar que una buena capacitación permitirá mejorar el desarrollo y la productividad de los empleados, sin olvidar que el primer paso de la capacitación como ya se mencionó es la inducción, primordial para que el nuevo miembro de la organización se relacione y conozca a su empresa y las labores que desempeñará.

Así como es importante contar con un área de Recursos Humanos, no se debe dejar de lado que a cargo de esta área tendrá que estar una persona con la preparación y los conocimientos para que se realicen de manera adecuada las funciones y actividades del Departamento. Esta persona deberá ser un Psicólogo pues es la persona capacitada para desempeñar de manera satisfactoria las funciones del Departamento.

El observar que los procesos de Administración de Recursos Humanos que se llevan a cabo en las empresas no son los adecuados esto puede ser debido a que no se aplica la metodología adecuada o no cuentan con las personas indicadas, teniendo la creencia de que el trabajo es simple y cualquier persona puede hacerlo, propiciando que se desvirtúe la profesión del Psicólogo.

Es importante resaltar que el punto de partida del proceso de Administración de Recursos Humanos es el Análisis de Puestos, el cuál nos ayuda a conocer los requisitos del puesto, ayudando al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias, evitando la rotación de personal.

Fue enriquecedor investigar en un área de la cual no se encontró Psicología Organizacional mucha información, por lo cual este proyecto será de utilidad para futuras investigaciones.

Por último es satisfactorio y alentador ver el crecimiento que ha tenido la Psicología y el campo de acción tan extendido que ya se tienen. Pues aunque aún existe desconocimiento del papel que el Psicólogo dentro de las organizaciones, es importante dar a conocer nuestros conocimientos y las contribuciones que se pueden aportar a las organizaciones.

## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Este proyecto se concluyó de manera satisfactoria, sin embargo se presentaron algunas limitaciones para su elaboración.

La primera limitación que se presentó al realizar este proyecto fue la falta de material bibliográfico dentro del área de Psicología Organizacional pues no existe mucha información por lo cual se investigó y se sugiere a quienes estén interesados en realizar investigaciones en esta área, buscar en libros de Administración. El tema de Empresas Familiares a pesar de ser el 95% de las empresas en nuestro país no existen investigaciones ni bibliografías al respecto.

Por otro lado se desconoce la importancia de contar con un Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas sin importar el tamaño de ésta, restando importancia a la necesidad que cada uno de los miembros de la organización tiene de contar con un área enfocada a su atención.

Las entrevistas y pruebas psicométricas sugeridas deben ser adecuadas al puesto que se esté solicitando.

Como se mencionó el Psicólogo es la persona indicada para estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos, por lo cual se sugiere que de implementar esta área dentro de la empresa sea un Psicólogo quien este al mando para que se puedan cumplir con los objetivos y todo el proceso de Administración de Recursos Humanos en Cementos y Electrosoldados de Michoacán.

Por último, otra limitante a considerar es que el proyecto aún no se ha implementado en la empresa por lo cual no se sabe si los resultados son favorables o no.

## REFERENCIAS

Arias, G. F. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas

Asociación Psicoanalítica Mexicana A.C.(2007).¿Qué es el Psicoanálisis? Internet.<http://www.apm.org.mx/Dreamweaver/Que%20es%20el%20psicoanalisis/Fram>.

Ateico Consultores (2007). Análisis de Puestos. Internet. <http://www.aiteco.com/analpues.htm>

Biografías y Vida (2007). Sigmund Freud. Internet. <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/freud/psicoanalisis.htm>

Brennan, J.F. (1999). Historia y Sistemas de la Psicología. México: Prentice Hall.

Bohlander,G., Sherman,A., Snell,S. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Paraninfo.

Carrillo B. A. (2001).La Importancia de los Recursos Humanos dentro de la Organización. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría Pública y Administración. UVAQ, México.

Cerdá, E (1971). Una Psicología de Hoy. Barcelona: Herder.

Clay, S. H., H. Wakeley J. (1984). Psicología de la conducta industrial. México. McGraw-Hill

Coon, D. (2000). Fundamentos de Psicología. México: Thomson.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. México:Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002).Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional .México: Thomson International.

Davis, K. W., Newstrom J. (1987). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw- Hill.

De La Torre, F., Maciel G. J. (1986). Introducción al Trabajo. México: McGraw-Hill.

Dessler, G (2000).Administración de Personal. México: Prentice May.

Donelly, G. I. (2001). Las Organizaciones. Buenos Aires: Mc Graw Hill

Facilman, J. (1979) Teorías de la Personalidad. México: Harper y Row Latinoamericana.

Fleishman, E., Bass A.(1976). Estudios de Psicología industrial y del personal. México: Trillas

Foro de Conocimientos Web. Definición de Ciencias Sociales. 2007. Internet.<http://www.conocimientosweb.net/foros/viewtopic.4627.html>

Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford.

Guizar, R. (2004). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. México: McGraw-Hill.

Gutiérrez, W. A.(2004). El Departamento Psicopedagógico en el Instituto Oxford: Propuesta de Trabajo. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología. UVAQ, México.

Harold, K., Heinz W. (1991). Administración. México: McGraw-Hill.

Hampton, D. R. (1991).Administración. México: McGraw-Hill.

Landy, F.L., Conte, J. (2005). Psicología Industrial. México: McGraw-Hill.

La Revista (2007). Biografía Hipócrates. Internet. <http://www.publispain.com/revista/biografia-de-hipocrates.htm>

Muchinsky, P.M.(2002). Psicología Aplicada al Trabajo. México: Thomson Learning.

Martínez, M.(1999). Comportamiento Humano, Nuevos Métodos de Investigación. México: Trillas

Mueller, F.L.(1984). Historia de la Psicología. México: Fondo de Cultura Económica.

Mondy R.W., Noe M.R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall.

Longenecker (1994). Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis. Cincinnati, Ohio, USA: South-Western Publishing Co.

Revista Mundo Ejecutivo (2007). Suplemento Empresas en crecimiento. [www.mundoejecutivo.com.mx](http://www.mundoejecutivo.com.mx)

Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Ruiz, T.K. (2007). Análisis y Propuesta Del Manual de Inducción de la Empresa Yak & Sports Book. Tesina. Licenciatura. Facultad de Psicología. UVAQ, México.

Sahakian, W.S.(1999). Historia de la Psicología. México: Trillas.

Sánchez, B.F. (2007) Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.

Schultz, P. (1991). Psicología Industrial. México: McGraw-Hill.

Schein, E.H. (1989). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.

Universidad de Perú (2007).Definición de Ciencias Sociales. Internet. <http://www.universidadperu.com/ciencias-sociales-peru.php>

Universidad Autónoma de Chihuahua (2007). Psicología Laboral. Internet. [http://www.fm.uach.mx/academico/posgrado/detalle\\_materia.php?recordID=24](http://www.fm.uach.mx/academico/posgrado/detalle_materia.php?recordID=24)

Villanueva, N. D. (2005). Departamento de Recursos Humanos de la Gerencia Regional Occidente Sur o 4 de Grupo Electra. Reporte de Experiencia Profesional. Licenciatura. Facultad de Psicología. UVAQ, México.

Wayne, M., Robert N. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice May.

Wendell, L.F. (1998).Desarrollo de los Recursos Humanos. México: Limusa.

Wherter, Davis (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mexico: McGraw-Hill.

William B.W., Keith D. (2000).Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

Wolf, W.(1953).Introducción a la Psicología. México: Fondo de Cultura Económica.

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

## **ANEXO1. FORMATO DE ENTREVISTA**

- Corroborar Datos Sociodemográficos

- En el paréntesis dar el número que se crea es el adecuado para el entrevistado : Criterios de Apreciación

3. Excelente

2. Aceptable

1. Inaceptable

### **Presentación**

Apariencia ( )

Lenguaje ( )

Puntualidad y Formalidad ( )

Disponibilidad ( )

### **Experiencia Laboral**

Acorde al puesto ( )

Actividades Desempeñadas ( )

Motivo de Separación ( )

Relación con Superiores ( )

Relación con Compañeros ( )

Duración en empleos ( )

### **Prospecto al Puesto**

Concordancia con el puesto ( )

Perfil Laboral ( )

Conocimiento de Materiales para construcción ( )

Disponibilidad de tiempo ( )

Impresión hacia el puesto ( )

Pretensiones Salariales ( )

## FORMATO DE ENTREVISTA

CANDIDATO: .....

PUESTO.....

FECHA:.....ENTREVISTADOR:.....

### IMPRESIÓN INICIAL

Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable

Aspecto

Modales

Expresión personal

Grado de colaboración

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable

Aspectos relevantes del trabajo

Eficacia en el trabajo

conocimiento del funciones puesto

Conocimiento de materiales para construcción

Relaciones con compañeros

### ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES

Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable

Vitalidad

Distribución del tiempo

Desarrollo intelectual

Capacidad de relación social

Capacidad de mando

## FORMATO DE ENTREVISTA

Nombre:

Puesto que solicita:

Edad:

Estado Civil:

Teléfono:

1. ¿Cómo se enteró del empleo?

2. ¿Tiene conocimiento a lo que se dedica la empresa?

3. ¿Ha trabajado en empresas que se dediquen a la venta de materiales para la construcción?

4. ¿Cuáles fueron los motivos de separación de sus antiguos trabajos?

5. ¿Cómo era la relación con sus compañeros y su jefe?

6. ¿Posee experiencia en empresas dedicadas a materiales de la construcción?

## ANEXO 2 FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

Nombre:

1. ¿Ha participado en cursos de capacitación? Si ( ) No ( )

En caso afirmativo mencione los tres últimos

1.

2.

3.

2. Señale con una **(X)** cuáles de los siguientes cursos le gustaría fueran impartidos siendo de ayuda para su crecimiento personal y laboral.

Calidad en el servicio ( )

Motivación en el trabajo ( )

Relaciones Humanas ( )

Productos SIKA ( )

Herramienta Trupper- Cuervo ( )

3. Sugiere usted algún tema para que sea impartido ayudando a realizar su trabajo de manera más satisfactoria.

1.

2.

3.

