

72



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

## EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
CLAUDIA GABRIELA GARCIA ESTRELLA

ASESORES: LIC. ESTEBAN VAQUERO CAZARES  
LIC. EDY AVILA RAMOS  
MTRA. ROCIO TRON ALVARES



IZTACALA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOS REYES IZTACALA, MEXICO 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*PORQUE TODO LLEGA EN  
ELMOMENTO  
EN QUE DEBE DE LLEGAR,  
NI ANTES NI DESPUÉS.*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CUANDO SE TERMINA UN TRABAJO COMO ESTE,  
EXISTEN MUCHAS PERSONAS A LAS CUALES  
AGRADECER TODA LA AYUDA Y APOYO  
QUE ME BRINDARON EN TODOS LOS MOMENTOS.

PERO EXISTE UNA PERSONA A LA QUE LE DOY  
MI MAYOR AGRADECIMIENTO, NO POR ESTE TRABAJO,  
SINO POR DARME LA VIDA Y HABERME DADO LA  
OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR UNA CARRERA:  
ESA PERSONA ES MI MADRE.  
A TÍ, MUCHAS GRACIAS.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A MI AMOR, A GUSTAVO, PORQUE SÓLO  
TU Y YO SABEMOS EL MOMENTO EN EL  
NACÉ ESTA TESIS Y LO QUE SIGINIFICA  
EN NUESTRAS VIDAS.

TE AMO.

A BENJAMÍN ARGÜELLES ABREU PORQUE ÉL YA NO  
ESTÁ CONMIGO FÍSICAMENTE, PERO EN ESTE TRABAJO  
COMO EN MUCHAS COSAS MÁS SIGUE ESTANDO  
PRESENTE.

A GERARDO Y BENJAMÍN, MIS DOS JEFES:  
PORQUE SIN USTEDES ESTE TRABAJO NO  
HABRÍA SIDO POSIBLE.  
GRACIAS POR SU APOYO, AYUDA Y COMPRENSIÓN.

PORQUE NUNCA PENSÉ TENER UN AMIGO  
COMO TÚ.  
MUCHAS GRACIAS AL LIC. JUAN RAMON RAMOS POR  
SUS CONOCIMIENTOS, APOYO Y AYUDA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS</b>	
1.1 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL .....	6
1.2 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL .....	15
1.3 ETAPAS Y ESTILOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	18
1.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	26
1.5 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS EMPRESAS .....	32
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	36
2.1 LA FAMILIA .....	38
2.2 EL CICLO FAMILIAR .....	40
2.3 EL CAMBIO GENERACIONAL .....	43
2.4 HISTORIA DE UNA EMPRESA FAMILIAR:	
LAMINACIÓN TÉCNICA S.A. DE C.V. ....	45
2.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	49
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA</b> .....	51
<b>ALTERNATIVAS</b> .....	56
<b>CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	65
<b>ANEXO 1</b> .....	67

## **RESUMEN**

La Psicología como disciplina científica tiene mucho tiempo interviniendo en los problemas que tienen relación con el comportamiento humano, tanto en el ámbito privado (consultorio) como en el ámbito institucional (escuelas, empresas, clínicas).

Debido al crecimiento y a la modernización del país la presencia del Psicólogo se vuelve cada vez más importante en el ámbito empresarial, exigiendo de él habilidades para negociar, elevar la productividad y establecer una relación más estrecha con los trabajadores. Todo esto lleva al Psicólogo a buscar una mayor preparación, ya que el campo de la Psicología Industrial (que se ocupaba de la eficiencia del empleado para poder elevar la producción) ahora llamada Psicología de las Organizaciones (que se ocupa de los aspectos sociales y psicológicos que pueden presentarse en el trabajo) se va ampliando cada día más. Debido a esto, ahora el Psicólogo dentro de las organizaciones no sólo es reclutador, es proyectista, consejero, administrador de personal y por ende su trabajo está relacionado con el de otros profesionales.

En las empresas de tipo familiar, es una pieza importante ya que en ellas los dueños o accionistas son parte de una o varias familias en las que se generan situaciones y problemas diferentes a los de cualquier otra empresa, ya que se encuentran incluidas las emociones y afectos familiares, la presencia del Psicólogo como agente externo de cambio puede ayudar a afrontar cambios en el personal (cuando un familiar se va) y sucesiones de generación (cuando el fundador muere).

El objetivo del presente trabajo es describir las funciones que realiza un Psicólogo dentro de una empresa familiar dedicada a la construcción. Mencionando algunos de los problemas que se presentan entre los empleados de acuerdo al ámbito en el que trabajan, para plantear propuestas de cambio para la mejora de la productividad y el desarrollo integral del personal.

# INTRODUCCIÓN

En el campo de trabajo profesional del Psicólogo se encuentran diferentes actividades que se pueden desarrollar en Instituciones educativas, clínicas, gubernamentales o en la industria. En ellas el objetivo principal es estudiar la conducta del ser humano y sus relaciones con los demás. Siendo una de sus funciones la de promover cambios en el individuo y en su contexto desde una visión interdisciplinaria (Martínez,2001).

A lo largo de los años el papel del Psicólogo dentro de las empresas ha evolucionado, cada día se acepta más la contribución de los Psicólogos que ya no sólo se encargan de aplicar test, sino lo mismo son consejeros del departamento de relaciones industriales de una empresa que proyectan estudios para determinar las costumbres mercantiles de una ama de casa cuando recorre el supermercado más próximo (Schultz, 1995).

La época en la que vivimos se caracteriza por el cambio, la rapidez y la modernización, lo cual nos lleva a una evolución y desarrollo en el que se ven inmersos tanto las empresas como los empleados. Debido a esta modernidad y avance tecnológico que se presenta, las organizaciones empresariales exigen ciertas habilidades y conocimientos del personal que contratan para



poder elevar su productividad y crecimiento, para ello es requerida la presencia del Psicólogo, quien lleva a cabo reclutamientos, entrevistas de selección, aplicación de pruebas psicométricas (inteligencia, habilidades, etc.), supervisión del personal en su ambiente de trabajo; para así modificar las condiciones laborales que lleven a un mejor ambiente y de esta forma elevar la productividad de la empresa que lo contrata.

Así, el Psicólogo en las empresas ha dejado de considerarse sólo como un reclutador y seleccionador de personal, ahora sus funciones son múltiples por lo que trabaja de manera conjunta con otros profesionales y en diferentes áreas ( en consultoria, con el departamento de ingeniería, con el departamento de relaciones laborales), lo cual exige de él una mayor preparación. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo describir las funciones que tiene el psicólogo en la empresa familiar Laminación Técnica s. a. de c. v. dedicada a la construcción :

En el capítulo 1, se describen los antecedentes históricos de la Psicología, como nace y evoluciona hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como Psicología organizacional e Industrial, y lleva a la creación y aplicación de test, así como también se señala la importancia que tiene el reclutamiento y la selección de personal dentro de las empresas.

En el capítulo 2, se hace una descripción de las empresas de tipo familiar, se ejemplifica la historia de una de ellas dedicada a la construcción, su evolución, y su organización actual.

El capítulo 3 describe las actividades que realiza el Psicólogo dentro de dicha empresa como son el reclutamiento, la selección y supervisión de personal, trato con clientes y proveedores y el pago de nóminas.

En el capítulo 4, se plantean las propuestas a las que ha llevado el trabajo dentro de la empresa, como son el analizar las consecuencias de contratación de personal que ha laborado con anterioridad, el darles a conocer a los gerentes la necesidad e importancia de llevar a cabo el proceso por el cual se busca al candidato idóneo para cubrir una vacante (selección del personal) y la evaluación del desgaste físico del personal a lo largo del tiempo para reubicarlo de acuerdo a su experiencia y sus capacidades físicas.

Por último, se presentan las conclusiones en las que se hace una reflexión acerca del papel del Psicólogo dentro de una empresa familiar, describiendo algunos de los problemas que se presentan en los empleados de acuerdo al ámbito laboral en el que se desarrollan, así como los cambios y avances que ha tenido que enfrentar el Psicólogo dentro de dicha empresa.

# **CAPITULO I**

## ***ANTECEDENTES HISTÓRICOS***

### ***1.1 Psicología Industrial***

A lo largo de la historia la Psicología ha pasado de ser y de concebirse más que como un cuestionamiento existencialista, una disciplina científica, fundamental para el análisis y solución de problemas que atañen al ser humano, ya sea individual o colectivamente; es decir, el Psicólogo puede desarrollarse en las áreas de la salud pública, de la productividad, de la instrucción o dentro de un laboratorio de investigación.

El Psicólogo a partir de los trabajos de laboratorio, ha descubierto cómo aprenden los hombres y cómo pueden ser adiestrados en forma económica. En las situaciones clínicas ha aprendido cómo sienten los hombres y cómo reaccionan a la frustración. En el trabajo el Psicólogo ha descubierto los principios básicos para una correcta supervisión (Schultz, 1985). Hoy en día es difícil encontrar un momento en la vida del ser humano que no tenga relación con la industria moderna, sin importar donde trabajemos ni el nivel social que ocupemos. El trabajo proporciona un sentido de identidad, nos dice a nosotros y a los demás quiénes somos, mejora nuestra autoestima y nuestro

sentido de pertenencia, si estamos frustrados o insatisfechos en el trabajo lo demostraremos en nuestra vida diaria.

Por ello la conducta humana es de gran importancia en cualquier actividad industrial, tanto en la producción como en el consumo de bienes y en la prestación de servicios. La Psicología industrial no sólo se interesa por el hombre que trabaja en la fábrica, sino por el comerciante o por la oficinista, por el albañil o por un supervisor o por aquel que dirige una empresa (Schultz, 1985). Así, la Psicología industrial surge como una respuesta a la demanda de ayuda de unos cuantos hombres de negocios que desde siempre desafiaron los problemas que se les presentaban pero les faltaban técnicas y organizaciones apropiadas para abordarlos, y es gracias a estos numerosos industriales y a docenas de psicólogos que pudo iniciarse la Psicología industrial.

Es, en 1901 cuando el Psicólogo Walter Dill Scott profesor adjunto de la Universidad de Northwestern, conoció a Thomas K. Balmer jefe de publicidad de una cadena de revistas quien le solicitó una plática sobre el empleo de la Psicología en publicidad. No muy convencido el joven Scott aceptó dar la plática, iniciándose de este modo la Psicología industrial y comercial. Scott dijo: "la Psicología es la ciencia de la mente. Arte es hacer y ciencia es saber cómo hacer o la explicación de lo hecho. Si somos capaces de hallar y expresar la leyes Psicológicas en las que se basa el arte de la publicidad habremos dado un paso distinto, habremos añadido la ciencia al arte de la publicidad" (Haller, 1963. P. 21). Entre los presentes a la plática se encontraba John Lee Mahin, director de una gran agencia de publicidad, quien le ofreció lanzar una revista mensual si aceptaba escribir una serie de artículos para ella. Scott aceptó y preparó las primeras series de artículos en los que se

exponía el cómo puede usarse la Psicología en publicidad, por lo cual Walter Dill Scott llegó a ser considerado como el primer Psicólogo industrial o comercial.

Después de estos trabajos se unen a él varios Psicólogos para organizar publicaciones sobre vendedores, los cuales fueron los primeros trabajos que se publicaron en Psicología industrial. Edward A. Woods cabeza de la más importante agencia de Seguros de vida de los Estados Unidos proponía estimular una mejor selección profesional para las personas que iban a involucrarse como vendedor en el mundo de los seguros, sin embargo, el plan ideado por Thomas L. Peters de la Compañía Washington de Seguros de Vida de Atlanta Georgia fue el que se llevó a cabo.

Peters sugirió que se presentaran a todos los candidatos una lista de preguntas estandarizadas tales como: lugar de residencia, lugar y fecha de nacimiento, si era casado, si dependía de él alguien, su ocupación en los últimos diez años, su experiencia en la venta de seguros, en que compañías había laborado, etc. Así, se elaboró una lista de preguntas y se presentó a cada uno de los aspirantes a vendedores. Como es lógico en primera instancia esta lista carecía de todo valor científico, pero con la ayuda de Woods se crearon ítems que si poseían valor predictivo en las diferencias de grupos que fracasaban y los que si alcanzaban el éxito. Por lo tanto puede situarse a Woods como el primer Psicólogo que apreció la importancia de comparar los resultados del test con un criterio ( Haller, 1963 ).

Es precisamente cuando Scott y sus colaboradores piensan publicar sus "descubrimientos" del departamento de Vendedores cuando estalla la primera Guerra Mundial. El estallamiento de la Guerra hace que los Psicólogos

empleados en cualquier ámbito sean requeridos para seleccionar personal útil para la guerra. Una de las actividades consistía en elaborar un programa mediante el cual estuviera el Ejército en condiciones de eliminar a los que mentalmente fueran insuficientes para realizar el servicio militar, clasificarlos según sus niveles de inteligencia a todos o por lo menos a la mayoría de los que iniciaran tal servicio, y seleccionar a los de mayor capacidad para su ascenso a la oficialía. Con esto, Scott pudo poner en práctica sus ideas para la selección de oficiales, ya que decía que el sistema era similar al de clasificación de personal. De esta forma en febrero de 1919 se creó la Scott Company primera organización dedicada a consultas sobre personal. Así, se adaptó al uso civil la idea de fichas de calificación de los soldados y oficiales. Basándose en los resultados obtenidos aconsejaba a los clientes para que organizaran distintos programas educativos y de adiestramiento para sus empleados. La compañía también propuso unos planes de organización y promoción para que estimularan las asociaciones de trabajadores (Schultz, 1985).

La Scott Company instauró un gran número de test profesionales o de oficios. Estos test se crearon bajo la supervisión directa de Beardsley Ruml el cual junto con Louis B. Hopkins codirector de la sección de Test Profesionales del comité para la Clasificación de Personal, formuló las normas básicas que desde entonces han servido para la elaboración de tales tests. Además de desarrollar e instaurar lo que todavía hoy podemos denominar sistemas de puntos de clasificación de tareas y fijación de salarios. Por todo esto podemos decir que la Scott Company estableció las pautas de lo que hoy conocemos como la moderna administración de personal (Schultz, 1985).

En el momento actual la industria proporciona un terreno adecuado para estudiar en él los deseos y necesidades de los seres humanos. El Psicólogo que trabaja en la industria hace bastante más que administrar tests, ocupación que muchos creen que es toda su actividad. Al comprender cómo se organizan los negocios, cómo se dirigen y las complejidades de las luchas entre capital y trabajo, conseguiremos una amplia visión de cómo la Psicología Industrial se relaciona con muchas otras especialidades. Para el psicólogo industrial los tests han quedado en una posición secundaria, ahora aconseja al departamento de relaciones industriales de la empresa durante las negociaciones contractuales o proyecta un estudio para determinar las costumbres mercantiles de una ama de casa cuando recorre el supermercado más próximo. En una hora determinada el Psicólogo industrial puede estar exponiendo la Psicología del aprendizaje al director de enseñanza laboral de la empresa, y durante la hora siguiente puede participar en una conferencia sobre el cuidado del estado de ánimo ( Haller, 1963).

Usualmente el psicólogo industrial mantiene una posición auxiliar ampliamente consultiva, que le permite aplicar sus conocimientos siempre que haya necesidad de ello. Colabora en la mejora de los programas de seguridad y trabaja con los ingenieros en los aspectos humanos de los proyectos de maquinaria. Asiste al departamento de relaciones públicas en sus interacciones con los consumidores y con la comunidad en la que se desenvuelve la empresa. Organiza diversas campañas para lograr la salud mental del trabajador y ayuda a la dirección en la búsqueda de soluciones para reducir el ausentismo. El psicólogo industrial puede un día, trazar un plan para el

desarrollo adecuado de la enseñanza laboral, y al siguiente, exponer los problemas que plantea el trabajo de los empleados ( Haller, 1963 ).

No es necesario trabajar en la sección de personal, en la de relaciones laborales, o en otros departamentos para enfrentarse con problemas humanos. Tanto si trabajamos directamente en la industria como si no lo hacemos, tenemos nuestras vidas como consumidores y como ciudadanos, bajo la influencia continua de los cambios industriales. Nos afectan los conflictos laborales porque a menudo sus consecuencias influyen en nuestros presupuestos, nos afectan los avances tecnológicos y su efecto sobre la producción de bienes porque estos últimos determinan nuestro bienestar material, y nos afectan los problemas de la industria, por lo menos en parte, porque muchas de las personas que conocemos trabajan en ella. La conducta del hombre desempeña un papel en todas las fases de la vida industrial (Haller, 1963).

En el trabajo, el Psicólogo ha descubierto los principios básicos que cimientan una correcta supervisión. El Psicólogo sabe otras cosas de la conducta humana que pueden aplicarse a la planificación, la manufacturación o a la distribución, sus conocimientos no sólo tienen una utilidad económica para el industrial sino que también pueden hacer que las condiciones laborales resulten más agradables al empleado. Ya que busca ajustar las necesidades de la empresa, con las necesidades del personal en cuanto a crecimiento, desarrollo y deseos de progresar (Martinez, 2001).

Así, la Psicología Industrial se refería más al trabajo y en especial a su medición, como a la eficiencia del empleado para elevar la producción, por lo tanto se ocupaba más de aspectos referentes a pruebas psicológicas, de



desarrollo y evaluación del desempeño; su principal objetivo era predecir la conducta del individuo dentro de la empresa para lograr su completa integración al medio laboral.

El término de Psicología Industrial evoluciona al de Psicología Organizacional siendo su principal diferencia el que la segunda se centra en aspectos sociales y psicológicos que pueden presentarse en diversas situaciones de trabajo, es decir que se interesa por el comportamiento de las personas que componen la organización (Martínez, 2001).

Mientras que la Psicología Industrial es la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas referentes a las personas que trabajan en la empresa, la Psicología Organizacional intenta adaptar e integrar a las personas dentro de la organización y a la inversa, centrando su interés en predecir el comportamiento humano en el trabajo y su relación con las organizaciones intentando fusionar las necesidades y objetivos de ambos (Arias, en Martínez, 2001).

Muchos experimentos psicológicos han proporcionado respuesta a los problemas prácticos planteados en la dirección de personal y prueban que son falsas muchas creencias arraigadas en el ánimo de los hombres de negocios. Ha sido reprobada la idea de que un "buen conocedor de hombres" podía observar a un aspirante laboral, hablar con él y a continuación decir lo que podría ser y si sería o no un buen trabajador: Ha desaparecido la idea de que ser un buen capataz significa ser duro, así como la creencia de que al trabajador sólo le interesa la paga. En el momento actual muchos Psicólogos están empleados en la industria y otro colaboran como consultores. El

Psicólogo ha intervenido en la modificación de los planes industriales para lograr que se realice lo que sea mejor para el hombre (Haller , 1963).

Así, podemos decir que las primeras aportaciones de los Psicólogos industriales se centraron en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de Psicología del personal, la cual tiene que ver con la selección y asignación del individuo idóneo para el puesto idóneo. El campo de la Psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con la llegada de los estudios realizados en Western Electric Company, situada en Hawthorne Illinois, los cuales abordaban problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación. La Psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la guerra:

- 1 Dejó de concebirse al Psicólogo como un investigador pasivo.
- 2 Se incrementó el número de Psicólogos dedicados a problemas aplicados.
- 3 Los estudios de análisis de conducta dirigieron su atención al estudio de grupos.

El periodo de la Posguerra es testigo del desarrollo continuo de la psicología aplicada a la industria en los campos de selección y clasificación del personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, dirección, psicología de las organizaciones y de la ingeniería. Es a partir de 1945 que la Psicología industrial tiene cierto paralelismo con el avance tecnológico y de las empresas en cuanto a su desarrollo, de tal manera que el Psicólogo ha tenido que solventar con su trabajo las necesidades provenientes de la industria, examinando diversos tipos de empresas, su atmósfera y estructura, sus patrones y estilos de comunicación, así como las

estructuras sociales de carácter formal e informal que se producen (Haller, 1963).

A medida que la industria acepta cada día mas la contribución de los psicólogos, les consultan con mas frecuencia sobre lo concerniente a todos los aspectos que conforman la vida laboral. Los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro del marco laboral limitado, en tanto que ahora el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes. Por ello puede decirse que la psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo el potencial de trabajo basado en la satisfacción del personal. Así, los intereses del psicólogo se encaminan a la creación de circunstancias óptimas para la utilización de recursos humanos. Le atañen los problemas enormemente complejos de la productividad humana, como son la ejecución del trabajo, el aprendizaje, la adquisición de destrezas, la motivación, los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, la seguridad física y la salud mental, la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria. Es por ello que las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la industria se dan cuenta de la influencia que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos tienen sobre el rendimiento laboral. Por lo que ha cobrado mas valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de

carácter formal e informal que producen, todo ello lo hacen a fin de examinar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado (Del Cerro, 1991).

## *1.2 Psicología Organizacional.*

El concepto de organización ha cambiado con la historia. Así, a principios de siglo se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado susceptible de una rígida planificación y control. Sin embargo, a medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad. Sea como fuere los objetivos del Psicólogo organizacional no han variado en lo básico: “pretende establecer y descubrir relaciones estables entre variables del comportamiento social en las organizaciones” (Cerro, 1991, p. 219). Si los objetivos de aquella Psicología de las organizaciones laborales se centraban tradicionalmente en el rendimiento económico y en la productividad, la moderna Psicología organizacional, interesada también en las relaciones no sólo laborales añade a estos objetivos los del desarrollo personal y los de calidad de vida en el medio organizacional. Una aportación valiosa realizada a finales de los años treinta se debe a Chester Barnard quien sostiene que la supervivencia de una organización depende del mantenimiento del equilibrio en ella, tanto desde el punto de vista externo como interno (Schultz, 1985). La organización es considerada como un sistema de relaciones interdependientes que ha de guardar una relación

dinámica de equilibrio que le permita adaptarse a las variaciones que se produzcan en sus entornos interno y externo. Esta relación dinámica de equilibrio se da siempre que exista un ajuste adecuado entre la consecución de metas de la organización y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los individuos. En el momento que no se logre este equilibrio la supervivencia de la organización estará en peligro (Rodríguez, 1998). Pasamos de las sanciones y de los controles externos a la persuasión y a la cooperación. A partir de esta nueva dirección los trabajadores serían evaluados no sólo en función de los tiempos y movimientos que aplicaban los ingenieros, sino según sus actitudes, grado de compromiso y vinculación con la organización, características de personalidad y grado de conformidad.

Sin embargo, toda organización debe adaptarse si es que quiere sobrevivir (Rodríguez, 1998). Cuando va a implantarse una modificación o innovación, casi siempre la primer reacción es negativa: decrece la productividad, hay paros, la conducta del personal se torna hostil y adusta, se elevan el ausentismo y la rotación del personal. Generalmente, se observa un poco de resistencia sin importar si el cambio consiste en equipo nuevo, rediseño de un procedimiento laboral, etcétera, etc. (Ferrer, 1986). Sin embargo, tales reacciones pueden evitarse, la resistencia disminuye al mínimo cuando se permite participar en las decisiones a aquellos directamente afectados.

En la actualidad, la habilidad para instituir y manejar los cambios se ha convertido en una de las labores más importantes para el manejo del personal (Yoder, 1979). De esto se deduce que los cambios ocasionan efectos duraderos y que éstos no son estáticos. Los resultados positivos seguirán

acumulándose debido al nuevo ambiente que se respira en la compañía. Estos cambios son los que se les conoce con el nombre de desarrollo organizacional. Son una combinación de papeles que involucran el adiestramiento en sensibilidad, la representación de papeles, la discusión en grupos y el enriquecimiento en el trabajo. El desarrollo organizacional a menudo lo realizan asesores llamados agentes de cambio, quienes por ser ajenos a la empresa, tienen la ventaja de no ser influidos por la atmósfera social que se respira en ésta lo cual les permite juzgarla con objetividad. Su primer tarea consiste en hacer un diagnóstico mediante cuestionarios y entrevistas, averiguan los problemas actuales y futuros de la organización. Evalúan las debilidades y puntos fuertes, y finalmente elaboran estrategias y técnicas para poder resolver los problemas (Kossen, 1995).

La siguiente etapa del desarrollo organizacional corresponde a la aplicación de las estrategias, que es la intervención y se inicia al nivel de la alta gerencia. El desarrollo organizacional es flexible en su aplicación pues se adapta a las necesidades de la situación. Como las empresas siguen un modelo de burocracia clásica, el desarrollo organizacional sirve para liberarlas de la rigidez y formalidad de la estructura, dándoles mayor flexibilidad y participación (Kossen, 1995).

### *1.3 Etapas y estilos de las Organizaciones.*

Sin embargo, todas las organizaciones de trabajo se enfrentan a una variedad de crisis y si no existe una buena administración pueden deteriorarse, desintegrarse y llegar a desaparecer. Las crisis en las organizaciones son de manera parecida a las que enfrenta el individuo en su vida o en su carrera de trabajo. No son uniformes o estandarizadas; de hecho una característica de la crisis organizacional es el hecho de que implica nuevos problemas que no habían sido encontrados anteriormente (Yoder, 1979). Los tipos de crisis por los atraviesa una organización son diferentes y dependen del momento que viva ésta. Sin embargo, se pueden mencionar seis etapas:

- A) Al comenzar, para crear un nuevo sistema organizacional.
- B) Para sobrevivir.
- C) Para estabilizarse.
- D) Para obtener una buena reputación.
- E) Para alcanzar exclusividad.
- F) Para ganar respeto y apreciación.

Las personas que están dentro de una organización pueden cambiar en términos de sus actitudes y valores, sus conocimientos, su edad y su experiencia. Tales cambios crean problemas difíciles para las organizaciones. Asimismo, las organizaciones pueden también encontrar problemas generados fuera del sistema pero dentro de su medio, por ejemplo los cambios de políticas dentro de la empresa (Yoder, 1979). Actualmente se ha desarrollado una nueva conciencia de los problemas de los trabajadores relacionados con y originados por el proceso de organización, las organizaciones no pueden suponer que sólo algunos puedan dirigir y que los líderes van a emerger hasta

cierto punto automáticamente. Los gerentes y supervisores deben volverse cada vez más centrados en el trabajador en lugar de estar sólo centrados en la productividad.

Por ello no es posible que las empresas puedan permitirse cambios organizacionales caprichosos, la planeación es esencial para evitar presiones y tensiones innecesarias en la evolución de la organización. Todo cambio tiene un impacto en alguien, inclusive la amenaza de cambio puede ocasionar gran preocupación y reacciones personales negativas (Yoder, 1979). Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, lo cual se refleja en el aumento de personal. Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y posiblemente mañana en el futuro lejano presentaran diferencias mayores (Pilloni, 2001).

En la industria los empleados a todos los niveles constituyen grupos informales y establecen un conjunto de normas comunes. Conviene recordar que no los crea la gerencia ni aparecen en los organigramas. Esto tiene importancia en Psicología organizacional porque el grupo dirige la actitud y opinión de los nuevos empleados respecto a la gerencia y demás aspectos de la vida laboral. Los grupos informales ejercen influencia general y forman parte esencial del ambiente general de la empresa. Pueden trabajar a favor de la gerencia y también contra ella, algunas veces estimulan la producción y otras veces la merman (Schultz, 1985). Si el trabajador se siente amenazado y poco valorado, se reunirá con otros para formar grupos "hostiles" a la gerencia. Para impedir que se formen estos grupos es necesario que la empresa tome medidas que sean menos amenazadoras y que permitan que el trabajador



integre sus propias necesidades a los objetivos de la organización. Así como también se debe crear un sentimiento de pertenencia al grupo para que sea un cambio idóneo.

Cuando se consideran los problemas de competencia dentro del mismo grupo nos damos cuenta que la competencia entre los grupos de una organización conduce a una deficiencia en las comunicaciones, a una mayor presión que los lleva a alcanzar cierto nivel de conformismo y por tanto una pérdida de flexibilidad en la que el trabajador pierde de vista los objetivos de la organización para entregarse a los de su grupo (Schein, 1978).

Existen dos extremos en el estilo organizacional: el estilo burocrático antiguo y el estilo participativo moderno. La burocracia representa un sistema que se encuentra por doquier pero en el cual nadie quiere trabajar. Su introducción fue tan revolucionaria que hasta se le atribuían características humanísticas, como movimiento social pretendía corregir injusticias, favoritismos y la crueldad que caracterizaba a las empresas al inicio de la revolución industrial. Como una máquina, la organización burocrática operaría con gran precisión y eficiencia, ajena a cualquier prejuicio personal. Se brindaría a sus miembros la oportunidad de ascender según sus capacidades y prescindiendo de cualquier favoritismo o consideración de su clase social. Si se le compara con el sistema anterior, la burocracia representaba sin duda un enorme adelanto y sirvió para humanizar el mundo del trabajo.

La teoría clásica describe a las empresas como un sistema de funcionamiento automático, ajenas al influjo de quienes las integran (Schultz, 1985). La teoría contemporánea de la organización se centra en los empleados que constituyen la empresa, es decir, la ve como un reflejo y como la suma de

sus elementos. Sostiene que es necesario atender la conducta de ellos si queremos comprender el comportamiento de la organización en su conjunto. Se acepta que las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y motivación del empleado y los factores psíquicos de liderazgo influyen en la modalidad y en las funciones de las compañías. Las críticas más graves contra las organizaciones burocráticas son la tendencia a deshumanizar al empleado, el tratarlo como un ser dócil, pasivo y dependiente. La teoría moderna adopta una perspectiva diferente ante la naturaleza humana, la cual puede ser explicada por la teoría X e Y de McGregor (Rodríguez, 1998).

La teoría X contiene los lineamientos establecidos por la burocracia. Se impone a los empleados un liderazgo controlador y dictatorial por considerarlos incapaces de tomar la iniciativa; en cambio la teoría Y supone que el hombre siente una fuerte motivación interior para buscar y aceptar responsabilidades en sus tareas, supone además que hay un alto nivel de creatividad, convicción personal y necesidad de desarrollo.

El estilo contemporáneo de organización difiere totalmente del antiguo. Los valores y necesidades de la nueva generación tampoco son iguales a los de la generación anterior. La estructura de las empresas y la índole de sus actividades están siendo modificadas con la instrucción de programas como el enriquecimiento del trabajo y la participación del personal, otro factor que contribuye a esto es el reconocimiento, cada vez más amplio de que el personal tiene necesidades que hay que satisfacer en el trabajo. Existen ciertos factores que afectan profundamente la eficiencia de una organización como son, la motivación de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura el pertenecer a ésta y el grado de participación activa en el trabajo, en esto hay

diversos aspectos del ambiente laboral que influyen; por ejemplo la calidad de liderazgo, las oportunidades de progreso, el nivel de seguridad en el puesto, la atmósfera física y psicológica del trabajo (Schultz, 1985).

El ayudar a crear en la empresa un ambiente laboral en el que el trabajador además de percibir un sueldo tenga un trato acorde “con su dignidad humana” forma parte de la labor del Psicólogo (Reyes, 1981). Un trabajador busca en una empresa además de un salario, un trato digno, seguridad en la empresa, reconocimiento a su trabajo y posibilidades de progresar, con lo cual la empresa le garantizara independencia en su vida privada, lo que le llevará a un buen rendimiento en sus labores. Y si el Psicólogo sólo se enfocara en obtener capacidad y colaboración por parte de todo el personal que labora en la empresa, estaríamos hablando sólo de explotación del trabajador (Reyes, 1981).

Marx, filósofo y sociólogo manifestaba que si el trabajador no era propietario de los bienes de producción y de los bienes producidos esto provocaba la enajenación del mismo, además de que si las condiciones de vida en las que se encontraba también eran desfavorables (Castaño, 1984 en Martínez, 2001). Así, Marx se oponía a la forma en que se estructuraba la distribución del trabajo. Y tiempo después Acheve Yuri, se interesaba por los factores humanos en su obra “The Philosophy of Manufactures”, reconocía los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura pero destacaba el factor humano, proporcionando tratamiento médico a sus trabajadores, algo que era innovador en ese tiempo en la industria (Martínez, 2001)

Así, las primera investigaciones que se realizaron a este respecto fueron entre el año 1927 a 1932 en la Western Electric Company, empresa que

fabricaba material eléctrico y que contaba con cerca de treinta mil trabajadores. Un ingeniero llamado George A. Pennok que trabajaba en dicha empresa tenía desde hacía tiempo la inquietud de saber qué factores intervenían en el rendimiento de los trabajadores. Así, comenzó sus investigaciones con variaciones en la iluminación. Después de varios ensayos con diferentes medios e intensidades en la iluminación se dio cuenta de que en el taller donde llevaba a cabo los experimentos siempre se producían rendimientos superiores a lo normal independientemente de la intensidad y los sistemas de iluminación que usara (Reyes, 1981). Sin saber que sucedía el ingeniero Pennok suspendió momentáneamente los experimentos y es precisamente cuando se encuentra con el profesor de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard Elton Mayo, quién se interesó por continuar los experimentos pero con métodos más científicos. Sus investigaciones se centraron en todos los factores que rodean al trabajo, pero sobre todo aquellos de índole sociológica. Para ello tomó un grupo de obreras del taller a las que se les explicó de que trataba la investigación pidiéndoles que no trataran de competir entre sí, los factores que se quería comprobar eran, la iluminación, la disminución de las horas de trabajo, las pausas, las horas de tomar alimentos, etc., se les permitía incluso tomar decisiones. Los resultados fueron un aumento en la productividad, independientemente de las variaciones a la iluminación, lo que demostraba la importancia de tomar en cuenta a un grupo en particular. Por ello, es conocido actualmente como el "efecto Hawthorne" el simple hecho de recibir una atención no ordinaria, lo cual da mayor conciencia de grupo elevando así el entusiasmo de aquellos que lo forman (Reyes, 1981). Las entrevistas

realizadas demostraban una especie de “resignación pasiva” entre el demás personal, lo cual los llevaba a formar asociaciones informales durante las horas de trabajo lo que era como una defensa al anonimato y al papel receptivo que tenían dentro de la empresa. De esto se dedujo que era importante crear grupos informales porque eran de cierta manera fuerzas positivas y energéticas que podían impulsar la productividad, lo único que se necesitaba era dar a los trabajadores un sentido de importancia, dignidad y aprecio. A raíz de estos experimentos se empieza a realizar de una forma más objetiva el análisis del desempeño del trabajador en función ya no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a su producción, sino que ahora el interés se centraba en los factores que propician satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta que el trabajo es una necesidad humana y por tal motivo debe ser una actividad (Martínez, 2001).

Actualmente se ha comprobado que si el trabajador identifica tanto sus aciertos como sus errores en forma individual y defiende sus puntos de vista con la finalidad de que éstos sean respetados tanto en su trabajo como dentro de una organización, la tensión se verá disminuida y las necesidades cubiertas, logrando con ello una mejora en su producción y dentro de la organización.

Con todos estos cambios se ha dicho que estamos atravesando por la tercera etapa de la revolución industrial. La primera fue la mecanización, en ella se inventaron las máquinas para realizar el trabajo físico. La segunda fue la de la computarización, época en la que se inventaron máquinas que efectuaban algunas actividades mentales del hombre, ambos cambios se centran en la máquina y no en el hombre. Y la tercera etapa, la de la humanización que da prioridad al hombre, a sus exigencias y aspiraciones.

Este enfoque ha hecho que muchas compañías realicen cambios en su organización y en sus condiciones de trabajo.

En resumen, la evolución que ha tenido la Psicología Industrial a la par del avance tecnológico y científico, ha llevado a ésta a ser una Psicología preocupada no sólo por el empresario como en un principio, sino que precisamente y por solicitud de éste ha tenido que seguir estudiando el comportamiento del ser humano hasta esclarecer las variables que afectan el rendimiento y la productividad, por ello ahora la Psicología Industrial se ha convertido también en una Psicología de las Organizaciones y en una Psicología humanista ya que se preocupa por las organizaciones y por todos aquellos factores que intervienen en el rendimiento laboral del empleado para poder actuar en ellos y llevar a una mayor productividad.

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

Para que estos cambios dentro de las empresas se lleven a cabo es necesaria la investigación de las preferencias ocupacionales del trabajador, por ello forma parte de los trabajos dedicados a la admisión en las empresas, ya que cuando ni las preferencias ni las exigencias de los candidatos se cumplen en el trabajo, se sienten frustrados, aburridos y molestos. Es precisamente el primer contacto con el Psicólogo el que da la pauta para poder conocer dichas expectativas del candidato y a éste le da la oportunidad de un primer acercamiento a la empresa. (Schultz, 1985).

El proceso de reclutar candidatos y de seleccionar entre ellos a los más idóneos para la organización existía ya desde hace mucho tiempo, antes de que apareciera la Psicología científica. La Psicología ha contribuido a estas tácticas con un alto índice de éxito en la selección. Esto se ha realizado mediante la aplicación de criterios científicos a la selección y elaboración de formas típicas de observación de los candidatos. El desarrollo fructífero de una técnica de selección mediante un test depende de cierto número de circunstancias que son difíciles de manejar en el terreno de la práctica. Puesto que los empleos se han hecho cada vez más complejos e interdependientes, es cada vez más difícil contar con descripciones de contenido de empleos adecuados. Otro problema relacionado con el anterior es la eficacia de la descripción de un empleo y la elaboración de criterios idóneos, esto debido a que la tecnología está cambiando rápidamente. Otro problema que afecta la selección es el que un individuo quede ubicado en un tipo estándar de la

situación psicométrica, lo que nos llevaría a olvidarnos que las personas son seres humanos en constante interacción con su medio ambiente. Quizás sea éste el problema más grave de la selección de personal, ya que el individuo tiende a ser una entidad estática, que hay que medir, clasificar y adaptar a una especie de abertura de la organización. Sólo de "dientes para afuera" se presta atención a sus necesidades y a sus motivaciones, pero se da ante todo importancia al cumplimiento de las necesidades de la empresa (Rodríguez, 1998).

Por lo que para tratar de resolver el problema del reclutamiento y de la clasificación se debe elaborar el perfil de un puesto de manera que se adapte al ser humano: si la táctica de la selección profesional se basa en última instancia en hallar al hombre adecuado para un determinado empleo, la táctica de planificación de un empleo de la ingeniería humana se fundamenta esencialmente en el supuesto de que la tarea deba estar concebida desde el comienzo de tal manera que tome en cuenta las potencialidades y las limitaciones del trabajador (Arias, 1989).

La observación es considerada como la técnica de recolección de datos más antigua y son muchas las formas que puede adoptar para recolectar datos dependiendo del grado de estructuración de la misma, del nivel de participación del observador, del número de observadores y/o del lugar en que se realiza. En Psicología industrial el tipo de observación que suele emplearse es estructurada, no participante, efectuada en situación natural y normalmente realizada por más de un observador. Es estructurada y sistemática porque sigue un plan previamente diseñado en el que se establecen las diferentes categorías de análisis y los instrumentos con que se van a realizar los registros.



Es no participante porque el observador realiza los registros desde afuera, es decir, manteniéndose al margen del grupo o no participando en las actividades que se llevan a cabo. Es muy importante la interpretación de los estímulos percibidos, ya que dicha interpretación puede verse afectada por los prejuicios, inclinaciones o expectativas del observador (Schein, 1978).

Aunque la técnica de observación es de gran utilidad en los estudios de Psicología Industrial y de las Organizaciones al proporcionar al Psicólogo gran cantidad de datos, sin embargo, no permite conocer hechos ocurridos en el pasado ni tampoco averiguar una serie de fenómenos relacionados con la subjetividad de cada persona. En estos casos la forma en que el Psicólogo industrial puede obtener la información que precisa es preguntándole a la gente.

El cuestionario es precisamente otra de las técnicas que se basan en la interrogación de las personas. Consiste en un listado de preguntas o afirmaciones que se formulan de igual manera a todas las personas a las que se extiende el estudio quienes, reunidas en un mismo lugar en un momento dado de forma personal e individual emitirán por escrito sus respuestas.

Las preguntas de un cuestionario se refieren a hechos, opiniones, intereses, actitudes, sentimientos, expectativas, deseos, motivaciones, conocimientos y otra serie de aspectos que puedan interesar en la investigación y dado que como dijimos anteriormente se presentan a todas las personas, esto asegura la posterior comparación de respuestas. Cabe señalar que existen distintos tipos de encuestas o de cuestionarios: la encuesta personal, telefónica, por correo, vía fax, e incluso la más reciente por correo electrónico (Rodríguez, 1998).

La entrevista igual que la técnica del cuestionario, se basa en la interrogación de las personas, pero en este caso lo realiza a través de una conversación personal y directa, cara a cara, entre el entrevistador, que trata de obtener información y el entrevistado que será quien la proporcione, también en la entrevista existen diferentes tipos: La entrevista estructurada, es aquella en la que el entrevistador tiene fijadas las preguntas de antemano que va a realizar; en la entrevista no estructurada, apenas si existe un esquema a seguir, el entrevistador mas que dirigir el rumbo de la entrevista se limita a recoger las manifestaciones del entrevistado. Y por último, la entrevista semiestructurada donde el entrevistador mantiene el control de la entrevista, centrándola en todo momento en aquellos temas que desea indagar, pero dejando cierto margen de maniobra al entrevistado tanto para elaborar su propio discurso como para formular las preguntas que estime oportunas (Rodríguez, 1998).

Hace unos años el uso de la entrevista en las organizaciones se reducía, prácticamente al terreno de la selección de personal. En la actualidad sin embargo, se ha extendido a una amplia variedad de situaciones y actividades: análisis de puestos, determinación de indicadores de los procesos de mejora continua y calidad total, identificación de necesidades de los clientes, establecimiento de objetivos, etcétera, etc. Hay que prestar especial atención a factores contextuales, como son el lugar donde se realizara la entrevista, las condiciones ambientales, el mobiliario, y su duración. La investigación de los empleos anteriores es también una de las herramientas utilizadas en la selección de personal, la cual nos permite saber las capacidades del trabajador ya que de tenerlas debió haberlas desarrollado anteriormente (Reyes, 1981).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, la entrevista no sólo es utilizada para la selección de personal, sino que también se utiliza periódicamente con los trabajadores dentro de las empresas para conocer sus expectativas, logros y frustraciones en el trabajo, por lo que no deben convertirse en entrevistas rutinarias y deben ser individuales (Reyes, 1981).

Al hablar de las técnicas basadas en el cuestionario y la entrevista hemos presupuesto que las personas desean y están capacitadas para expresar sus sentimientos, actitudes, opiniones y percepciones, etc. Pero esto no siempre es cierto, pues es posible que algunas personas aun garantizándoles el anonimato y la confidencialidad de los resultados, no deseen abordar temas que se refieran a su ámbito privado o bien no sepan expresar con la suficiente claridad sus propios sentimientos, actitudes, opiniones, percepciones, etc.

En su intento de superar estas dificultades los Psicólogos suelen usar los Test Psicométricos, hasta el punto de que muchas de las decisiones que toman las basan en los datos obtenidos a través de ellos (Rodríguez, 1998).

Un test psicométrico es un instrumento objetivo y estandarizado, que ha sido diseñado para medir de forma indirecta determinados aspectos del comportamiento que difieren de unas personas a otras y que no se pueden observar directamente, tales como características de personalidad, aptitudes, habilidades, conocimientos, intereses, estados de ánimo y otros aspectos similares. Así, el empleo de tests psicométricos en las empresas cumplen un doble objetivo, por una parte diagnosticar la calidad, grado o cuantía de alguno de esos factores en las personas y por otra predecir sus comportamientos futuros a partir de las puntuaciones obtenidas en el test (Rodríguez, 1998).

En resumen, podemos decir que son varias las técnicas para poder seleccionar personal que van desde la más sencillas como es la entrevista, hasta la elaboración de un perfil psicológico o la aplicación de un test psicométrico, todas las técnicas de cualquier manera arrojan datos que complementaran todo un estudio para poder encontrar al trabajador adecuado. Algunas de ellas servirán no sólo para seleccionar personal sino también para realizar un seguimiento del avance del trabajador dentro de la empresa como es el caso de las entrevistas y los test.

### *1.5 El papel del Psicólogo dentro de las empresas.*

La función de reclutamiento y selección de personal le corresponde al Psicólogo para poder así buscar y escoger a los mejores candidatos para los puestos más acordes con sus cualidades y elevar la productividad de la empresa. Pero como se ha mencionado, su incursión dentro del ámbito empresarial no ha sido tan rápida ni tan aceptada desde sus inicios. Actualmente se dice que no hay empresa por pequeña que sea en la que no se requiera de alguna persona que se encargue del personal. Sin embargo, esta afirmación puede tomarse en dos sentidos (Reyes, 1981):

- a) Que es parte de la labor de todo jefe hacia sus subordinados directos.
- b) Como función de un técnico especializado, el que con conocimientos específicos se dedique en la empresa a observar el desarrollo de las actividades en sus aspectos de personal.

Se dice que según sea el tamaño de la empresa, convendrá utilizar los servicios de una o más personas para la atención del personal. No parece conveniente que sea el mismo gerente el que esté encargado de esta función, por que las múltiples ocupaciones que tiene lo absorben y no le permitirían estar al tanto de lo que pasa con el personal; en muchas empresas es el contador quien asume esta función, y la práctica en México parece confirmarlo (Reyes, 1981). La razón parece ser que el contador tiene actividades propias de la Administración de Personal. Además al encontrarse fuera del área de trabajo de la gente que supervisa le da cierto rango que los empleados le respetan ya que cuando es una persona del mismo rango o nivel quién supervisa a los empleados crea situaciones de conflicto y envidia que lejos de llevar a solucionar el problema merman la producción. El que sea el

contador quién se encargue del personal tampoco garantiza que las condiciones laborales sean las óptimas ya que éste vela más por los intereses de la empresa y no está tan interesado por saber los avances o fracasos de los trabajadores. Por ello, la incursión del Psicólogo dentro de las empresas es vital, ya que éste busca ajustar las necesidades de la empresa, con las necesidades del personal en cuanto a crecimiento, desarrollo y deseos de progresar dentro de la empresa (Martínez, 2001).

Los Psicólogos que trabajan en las empresas generalmente son contratados por tiempo completo en funciones que se ubican en el área de reclutamiento y selección de personal, capacitación y coordinación de recursos humanos principalmente (Schultz, 1985). A su vez que también realizan funciones que se encuentran fuera de su formación profesional pero que forman parte integral del trabajo que les requiere la empresa que los contrata, como son la organización de eventos sociales, altas del seguro social y nominas. Directa o indirectamente el Psicólogo tiene algún papel dentro de las 4 áreas básicas que conforman una empresa: producción, ventas, administración y recursos humanos. El área de Recursos Humanos provee de la gente que necesita la empresa y la capacita para que ésta siga creciendo. La administración de personal trae consigo ciertas obligaciones tanto con los trabajadores como con el gobierno, lo que involucra al Psicólogo en el pago de nóminas y de ciertas obligaciones fiscales. Así como también tiene que ver con el comportamiento humano como serían los cambios que hay dentro de la empresa, lo que se hace o no se hace para motivar a la gente, el perfil que tiene cada uno de ellos, el liderazgo y las limitaciones del personal (desarrollo organizacional). Lo cual muestra que las funciones que el Psicólogo

desempeña, así como sus campos de acción no se encuentran encasillados en actividades tradicionales sino que se observa una apertura hacia campos multidisciplinarios, quizás por que se dice que “la Psicología y la sociología se hermanaron con la Administración, la Economía y la Ingeniería para dar un impulso al desarrollo empresarial” (Castaño, 1984 en Martínez 2001, P. 10).

Ahora bien, cabe mencionar que el papel del Psicólogo dentro de las empresas siempre se ha cuestionado diciendo que éste forma parte de la empresa y no está al servicio de los trabajadores. A lo largo de la historia se ha visto que junto con la división de clases sociales vino también la división del trabajo manual e intelectual. El trabajo manual es aquel que produce una mercancía, a diferencia del trabajo intelectual que tiene que ver con la producción de ésta. Se considera que el Psicólogo forma parte (junto con todos los profesionales que tienen relación con las funciones y administración de las empresas) de este trabajo intelectual ya que al ocuparse de las “relaciones humanas” dentro de la empresa tiene que ver con la producción y por ende con la mercancía. Al ser asalariado el Psicólogo está bajo las órdenes del empresario para poder continuar y favorecer el trabajo de explotación al trabajador (Ribes, 1980). Al ser considerado de esta manera el trabajo del Psicólogo se encubren las funciones esenciales que cumple para quedar así inscrito en el sistema de relaciones en el que se inscribe y relaciona. Sin embargo, es necesario mencionar que no es el simple cambio del trabajo intelectual (cualquiera que este sea) lo que llevará a un cambio en las condiciones de trabajo, sino el cambio en las condiciones súper estructurales

de ambos será lo que transforme ambas actividades y le otorgue una ubicación particular al trabajo intelectual del Psicólogo (Ribes, 1980).

Se dice que el ejercicio profesional de la Psicología sólo está dirigido a la clase "pudiente", ya que cuando se trata de práctica privada sólo es una parte menor de la población la que tiene acceso a ésta, y cuando se trata de trabajo institucional es precisamente la institución la que coarta las funciones y alcances del Psicólogo. Más aún cuando está inmerso en una empresa porque se dice que su vinculación con el sistema de producción es directo y reproductor del mismo (Ribes, 1980). Sin embargo, cabe mencionar que la finalidad fundamental de nuestra ciencia debe ser el contribuir a mejorar las condiciones de vida, a la transformación social y al desarrollo humano. Si perdemos de vista esta concepción, nos estaremos alejando del espíritu humanista que debiera sustentar todo conocimiento científico y cualquier práctica profesional (Urbina, 1989).

En resumen, se puede decir que en cualquier empresa el Psicólogo es una pieza importante para el aumento de la productividad. Por ello, los requerimientos que hacen las empresas para la contratación de su personal incluyen también al Psicólogo, el cual por entrar a formar parte de la nómina de dicha empresa será parte de un sistema de producción y debido a su papel pasará a ser también reproductor del mismo. Con lo cual queda claro como las instituciones, en este caso la empresa, limitan y dirigen las funciones del Psicólogo.



## **CAPITULO 2**

### ***LAS EMPRESAS FAMILIARES***

Una empresa Familiar es aquella cuyos dueños o accionistas son dos o más miembros de una o varias familias. De la correcta dirección del negocio y de la toma de decisiones clave por parte de estos miembros de la familia depende tanto el crecimiento de la empresa como del patrimonio familiar (Gravinsky, 1994).

Se dice que en México alrededor del 80% de las empresas son de tipo familiar, siendo la gran mayoría micros y pequeñas empresas. Los factores considerados como críticos en cualquier negocio familiar son los de la organización y control de la empresa para que ésta sea rentable así como los proyectos patrimoniales y de sucesión de la familia. Muchos negocios no llegan a pasar a la segunda o tercera generación por problemas familiares, financieros o de control lo cual es muy grave para la sociedad, los empleados y la misma familia y esto se agudiza en épocas de grandes cambios, turbulencias y crisis (Gravinsky, 1994).

Las características más comunes de una empresa Familiar al iniciar sus actividades son :

- Poco personal al inicio de sus actividades.
- El fundador se convierte en un “todologo”.
- La familia directa participa ampliamente.
- Su inversión inicial es muy baja.
- Utilizan mobiliario y equipo de la casa.

Debido a los gastos que genera el inicio de actividades empresariales el fundador no cuenta con los recursos para tener un equipo de trabajo por lo que su familia y algún colaborador cercano son quienes la inician. Y debido precisamente a esa falta de personal es que el Fundador debe y tiene que abarcar muchas actividades convirtiéndose en un “todologo”, así, él compra, vende, cobra, deposita, hace cotizaciones, cartas, nóminas, lleva pedidos, hace publicidad, abre y cierra el negocio, etc, etc. Y como el negocio es de y para la familia y por tanto el corazón y la razón de ser de ésta Empresa en muchas ocasiones la esposa y los hijos se involucran desde el inicio para poder salir adelante con este sueño Familiar.

Por ello es muy importante que exista apoyo y comprensión de la Familia para consolidar la empresa en su Primera etapa, es decir, el éxito de la Empresa radica en la Familia (Martínez, 2001).

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## *2.1 La Familia.*

La familia es el soporte del impulso empresarial. La Familia es respecto de la empresa un bien superior, no pudiéndose nunca en nombre de la Empresa romper la Familia, porque se acaba rompiendo ambas cosas. Así es, que cuando la Empresa Familiar está en crisis es casi siempre porque antes entró en crisis el espíritu familiar. En las familias sus miembros se quieren, aunque pasen momentos difíciles, saben perdonarse, aunque se enfaden. Y son estos lazos que perdonan, que toleran, los que constituyen una fortaleza, por ello el padre no es quien elige el futuro de los hijos sino solamente es el "impulsor" (Ginebra,1997). Por todo esto la Empresa Familiar es ese sueño común en donde el convivir familiar se va incorporando al hecho empresarial.

El padre o madre-fundador suele poseer un perfil humano muy concreto, de hombre luchador, resuelto, con capacidad para el análisis directo y hasta para encontrar el atajo intelectual que dibuja en forma clara una situación, además de tener la capacidad de compromiso. Ya que hacer una empresa no es meramente, ni principalmente una manera de hacerse ricos; hacer empresa es también una vocación social, ser empresario es para esa persona, su peculiar manera de estar en el mundo, un modo exigente de estar comprometido con el desarrollo del país, con la creación de puestos de trabajo. Y esto supone generosidad, virtud extremadamente relacionada con el compromiso (Ginebra, 1997).

Las empresas familiares crecen de acuerdo con la fortaleza y unión que exista en la familia, una empresa familiar donde se fomenten los valores como la honestidad, el compañerismo, el respeto, la responsabilidad, la lealtad, así como los hábitos positivos para el trabajo, el orden, la disciplina, la constancia

y el estudio, tendrá mayores posibilidades de poder crecer. Una empresa familiar como su nombre lo indica, debe basar su mayor fortaleza en sus integrantes, por lo que es importante que su fundador junto con los sucesores estén conscientes de que deberán aprender a trabajar en equipo y establecer normas que se deberán respetar y cumplir en bien de la empresa (Martínez, 2001).

Una Empresa Familiar es fruto de una entrega sin regateos. Y no sólo de los familiares, también muchos otros ejecutivos, por arrastre, se entregan a la tarea sin consideración de horas ni de horarios. Y no sólo porque los familiares no se van, sino porque también los no familiares que aceptan trabajar en una Empresa Familiar suelen integrarse muy bien “trabajando para aquella familia” y no es raro que permanezcan en ella de por vida. De hecho, se ha medido mucha menor rotación de los ejecutivos profesionales de las Empresas Familiares en comparación con otro tipo de Empresas. (Ginebra, 1997).

## *2.2 El Ciclo Familiar*

En forma general y en la mayoría de los casos se puede decir que durante los 15 ó 20 años de la empresa, el fundador se pasa la mayor parte del tiempo en el negocio, en los siguientes 10 años debido al crecimiento y a la carga de trabajo, se tiene necesidad de buscar apoyo de personas de confianza, por lo que el fundador comienza a incorporar a la empresa a los hijos, dejándoles tareas específicas con las que puedan cumplir hasta que tengan la experiencia y capacidad para hacerse responsables de áreas o departamentos o de la misma dirección de la empresa (Ginebra, 1977).

Las empresas al igual que los seres humanos tiene ciclos de vida que están conformados por diferentes etapas:

- Etapa de Introducción.

Es cuando el fundador inicia sus actividades comerciales enfrentándose a todos los problemas que involucra esto. Es en esta etapa donde debe darse a conocer con los clientes, y crear una imagen positiva.

- Etapa de desarrollo

En esta etapa la empresa alcanza una imagen positiva, brinda confianza, credibilidad, cuenta con una cartera de clientes que le permite tener los ingresos suficientes para cubrir sus necesidades y generar un fondo económico que le permita llevar a cabo nuevas ideas y proyectos. En esta etapa se logra la estabilidad económica y se tiene un crecimiento constante.

- Etapa de Madurez

Los equipos de trabajo actúan con eficiencia y productividad, todos están comprometidos con la empresa, aportando soluciones y alternativas a los problemas. Esta etapa es considerada como peligrosa ya que muchas empresas se olvidan de actualizar, de redefinir, analizar a la competencia y ajustar las nuevas metas.

- Etapa de decadencia

En esta etapa el fundador debe estar constantemente evaluando su empresa para estar consciente de la etapa en la que se encuentra, para así realizar los cambios y proyectos acordes a las necesidades de la empresa y sobre todo, estar preparado para evitar de esta manera que la empresa llegue a su última fase.

El fundador en muchas ocasiones no llega a reconocer que con el paso del tiempo los cambios comerciales, sociales, culturales, económicos y/o políticos lo han superado, desea seguir utilizando los procedimientos que en un inicio le dieron resultado y en muchas ocasiones es aquí donde existen los conflictos entre el fundador y sus sucesores, ya que los herederos llegan con nuevas ideas y proyectos que son rechazadas o mal vistas en no pocas ocasiones por el fundador, por considerarlas innecesarias o complejas (Martínez, 2001).

En un inicio el Fundador se convierte en un pulpo acaparando todas las funciones y tratando de resolver todos los problemas, acostumbra a tener todo

el control sin delegar funciones, dificultando así el ingreso y desarrollo de familiares o sucesores lo que en muchas ocasiones origina apatía, desesperación y desmotivación hacia la empresa. Con esto el personal no tendrá responsabilidades, por lo que la solución de un simple problema, podrá tomar mucho tiempo hasta que el fundador se entere y decida (Martínez, 2001).

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### *2.3 El Cambio Generacional.*

Las Empresas Familiares han sido divididas en cuatro Generaciones: La primera Generación es el lapso que comprende la gestión del Fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la Segunda Generación tiene lugar en sentido estricto cuando el Fundador fallece, si sólo está incapacitado para seguir gobernando no se puede hablar de un cambio generacional. El paso de la tercera a la cuarta Generación es un cambio más difuso. Es difícil que algún primo en primer grado sea protagonista en la Tercera Estructura, las empresas de 3ª y 4ª Generación diluyen tanto los factores que permiten llamar "familiar" a una organización, que ya no puede ser llamada de esta forma en sentido estricto, aunque el mantenimiento de varios de los elementos que determinan el calificativo de lo familiar, aconsejan todavía catalogar estas empresas como familiares ( Ginebra, 1997).

Existen muchas empresas que no logran pasar a la segunda o tercera Generación por problemas familiares, financieros o de control, por ello debe de haber una preparación adecuada por parte de los dueños y ejecutivos para asegurar que se cumplan los sueños del fundador y de la propia familia (Gravinsky, 1994)

Por todo lo anterior en una Empresa Familiar suele ser más necesaria una figura externa, como lo es la presencia del Psicólogo, por que la emocionalidad que impregna todas las relaciones personales es, en ciertas situaciones una mala aliada de la objetividad. Y porque la intervención de los profesionales en la vida e historia de toda Empresa Familiar es importante y presenta muchas cuestiones difíciles de retener. Además la relación con los



familiares tiene problemas distintos en primera, en segunda o en las siguientes generaciones. (Ginebra, 1994)

En resumen, se puede decir que las Empresas Familiares son grandes pilares de nuestra sociedad en las que se generan problemas y situaciones diferentes a cualquier otra Empresa, por estar incluidas las emociones y afectos Familiares, en donde los cambios generacionales traen cambios para toda la empresa y en donde la presencia del Psicólogo es muy importante para poder llevar adelante dichos cambios y afrontar las sucesiones de generación.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2.4 HISTORIA DE UNA EMPRESA FAMILIAR: LAMINACION TÉCNICA S.A DE C.V**

Hace 41 años fue creada la empresa llamada Servitechos S. A., la cual se dedicaba a la fabricación y montaje de estructuras y techados de naves industriales, vendía laminas galvanizadas, pintadas, de asbesto y de plástico. Pero debido a las políticas de la empresa que fabricaba el asbesto se tuvo que crear la empresa Cubiertas Asbestos Industriales que sólo vendía lámina de Asbesto, lamina de plástico y techaba. Existían 5 socios (de los cuales dos de ellos no eran de la familia), dos eran ingenieros, la esposa de uno de ellos, el hijo que en ese tiempo estudiaba y una secretaria. El trabajo de los cuatro (la esposa no trabajaba en la empresa) consistía en ser vendedores, compradores, cobradores, residentes de obra, mensajeros y lo que se necesitara, además de contar con 15 techadores. En 1986 desaparece la empresa Servitechos S. A. dando lugar a la empresa Laminación Técnica S. A. y Cubiertas Asbestos Industriales S. A. cambia de nombre a Cubiertas Industriales Asbesto Cemento S. A. debido a que uno de los socios iniciales (el que no era de la familia ) había desertado dejando sólo a 3 de ellos (el ingeniero, el hijo y la secretaria que no era de la familia) con la misma o mayor carga de trabajo. El personal siempre fue cambiado de una empresa a otra con la promesa del respeto de su antigüedad o la liquidación de la misma según conviniera. Sin embargo no existen a la fecha todos los documentos que hagan un total seguimiento de esto.

Las empresas progresaban y no existían horarios laborales, ni la debida supervisión en las obras debido a la carga de trabajo y a las múltiples

funciones que realizaban las personas que laboraban en oficina, no había tampoco tiempo para hacer contratación de más personal porque se buscaba que siempre fuera alguien recomendado para que fuera personal confiable. Cuando se llegaba a contratar a alguien para que ayudara en alguna de las funciones que hacían los socios, no se hacía contrato, ni siquiera elaboración de solicitud con los datos del empleado y mucho menos una entrevista y casi nunca se cubrían las expectativas por lo que la persona desertaba o la despedían.

En 1990 el hijo menor del dueño (padre-fundador), ingeniero de profesión, incursiona de lleno en la empresa a cargo de todos los trabajos de ingeniería y el otro hijo se dedica de tiempo completo a las cuestiones de administración de la empresa. Es ahora cuando el padre-fundador delega en sus dos hijos algunas de las muchas responsabilidades que él tenía, y así poco a poco ellos van tomando el mando de la empresa sin dejar el padre-fundador de tener la última palabra en todos los asuntos.

Aunado a esto llegan desde luego los cambios y la modernización. Inicialmente el padre-fundador contrata a una Psicóloga para poder empezar a contratar más personal y para que exista una mejor distribución del trabajo dentro de la empresa.

En 1995 Cubiertas Industriales Asbesto Cemento S. A. desaparece y el personal nuevamente se traslada a Laminación Técnica S. A., la desaparición de dicha empresa se debe a que con la modernización el techado de lamina de asbesto empieza a ser relegado a un segundo plano por los techos de laminas engargoladas y los arco techos así como por las laminas galvanizadas y pintadas.

Por lo anterior la empresa se ve en la necesidad de comprar maquinaria para ya no alquilarla y poder instalar ella misma los nuevos techos, lo que trae consigo contratación de mayor número de techadores, canaleros y en ocasiones hasta de contratistas, así como también de un arquitecto dentro de las oficinas para que trabaje en la supervisión de obras, en la elaboración de planos y de proyectos, hay cambio de contador externo a un interno por así convenir a los intereses de la empresa. Por lo que la compañía cuenta ya ahora con 26 personas. Por todos estos cambios en 1998 Laminación Técnica S. A. pasa a ser de capital variable y cambia de socios quedando sólo el padre-fundador con sus dos hijos. Quienes van restándole poco a poco responsabilidades y problemas a el padre-fundador (por lo que la sucesión va dándose poco a poco), quien debido a su edad ya no puede salir a visitar obras foráneas, ni excederse como lo hacía antes en el trabajo. Por lo que se dedica a revisar cuentas en la oficina y visita a pocos de sus clientes. Sin embargo, en las juntas de socios es quien siempre tiene la última palabra.

Por lo anterior todos los problemas y desavenencias con el personal son tratados con los hijos (sucesores), pero siempre que se trataba de buscar alguna concesión extra, algún "consejo" o simplemente platicar, la gente y yo misma nos acercábamos al padre-fundador, quien siempre estuvo muy dispuesto a "defender", ayudar y escuchar a su gente, y en no pocas ocasiones lo escuche aconsejar a sus hijos a no ser "tan duros" en ciertas cuestiones relativas al personal.

El padre-fundador muere en Octubre del año 2000, por lo que la sucesión que se había venido dando, se tiene que dar y aceptar de un día para otro, quedando así al frente de la empresa los dos hijos en los cargos de

Gerente Administrativo y Gerente de Ventas y pasando así la empresa familiar a la 2ª Generación propiamente dicha.

En resumen, la evolución que tiene esta empresa muestra como la incursión de los hijos (sucesores) del padre-fundador trae consigo cambios que permiten la contratación de más profesionales, la organización de funciones, el crecimiento de la empresa e incluso la modernización de equipos de trabajo, permitiendo también que la sucesión se vaya dando poco a poco aunque al final se tenga que tomar de un día para otro, lo cual permite al personal que dicha sucesión no sea tomada con tanto recelo y sea menos difícil aceptarla, sin dejar por ello de existir problemas y tristeza por la falta del padre-fundador, quien siempre estuvo, colaboró y convivió muy de cerca con todo el personal tanto de oficinas como de obra. Cabe mencionar que a diferencia de la mayoría de las Empresas Familiares, los sucesores no han querido cambiar a ninguna persona de las que inicio con su padre en la Empresa, la gente que ahí trabaja tiene ya varios años de laborar, como ejemplo de ello está la secretaria que en un principio era socia y que trabajaba al parejo del padre-fundador (actualmente tiene 37 años de laborar en la empresa).

## *2.5 Descripción de la empresa.*

Laminación Técnica S.A. de C. V. actualmente sigue siendo una empresa de tipo familiar y de acuerdo con el autor Ginebra, J., se encuentra en la 2ª generación propiamente dicha. Cuenta ya con 41 años de experiencia en sistemas constructivos para cubiertas, fachadas y entrepisos metálicos. Dentro de los principales servicios que la empresa ofrece se encuentran la elaboración de proyectos, ingeniería; instalación, mantenimiento y venta de lámina, equipos de ventilación, aislamientos térmicos y accesorios. Todo ello se hace en naves industriales, bodegas, centros comerciales, aulas, clubes deportivos, casetas, oficinas de campamentos, talleres, edificios, terminales de autobuses o aéreas y tiendas de autoservicio. Para lo cual se cuenta con personal de base como son oficiales y ayudantes de techador, canaleros, un maestro, un chofer, un arquitecto y personal administrativo (secretaria, dos contadoras, una psicóloga, un vendedor, un gerente de ventas y un gerente administrativo) que en total suman 26. El gerente administrativo y el gerente de ventas son quienes se encuentran actualmente a la cabeza de la empresa, el Gerente de Ventas coordina el departamento de ingeniería y trabaja directamente con el Departamento de Recursos Humanos en las cuestiones relativas al personal y con su secretaria. El Gerente Administrativo trabaja directamente con el departamento de contabilidad y también con el de Recursos Humanos, lo cual queda ejemplificado en el Organigrama de la empresa (ver Anexo 1). En el momento de tomar cualquier decisión que involucre a la empresa en su conjunto ambos Gerentes toman la decisión, auxiliados desde luego por los otros departamentos.

En resumen, se puede decir que Laminación Técnica es una empresa de tipo Familiar que se encuentra en la Segunda generación y la cual sigue trabajando desde hace 41 años en la construcción de techos, para ello labora personal de obra y administrativo. El personal Administrativo trabaja conjuntamente para poder presentar alternativas y soluciones lo cual ayuda a los Gerentes al momento de tomar cualquier decisión que tenga relación con el funcionamiento de la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### ***DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA***

En Laminación Técnica se hacen contrataciones de personal a lo largo del año dependiendo de la demanda laboral, es decir, si la obra que se trabaja excede al personal con el que se cuenta se solicitan "contratistas" que sólo son requeridos mientras se termina la obra en cuestión. En oficinas la requisición de personal se realiza también cuando hay demasiada carga de trabajo (dos o tres veces por año aproximadamente), pero a diferencia de la gente de obra, el personal de oficinas si es contratado de base en la mayoría de los casos y no de eventual.

El área de Recursos Humanos es la encargada de reclutar y seleccionar al personal necesario. Cuando hay una vacante la Psicóloga recibe una requisición de personal del departamento que la solicita y elabora un perfil de acuerdo a las necesidades de la empresa y del departamento para así poder elaborar una batería psicométrica y en el menor tiempo posible encontrar al candidato. Cabe aclarar que sólo en los casos de contrataciones de personal nuevo ya sea para obra o para oficinas se aplican baterías psicométricas, cuando el personal ya ha laborado con anterioridad no se aplican, sólo se hace



una entrevista para saber cuáles son las expectativas que tienen actualmente con respecto a la empresa. Los resultados tanto de las pruebas Psicométricas así como de las entrevistas de todos los candidatos son presentadas a los dos gerentes, quienes finalmente toman la decisión de contratar a la persona.

El reclutamiento se hace ya sea por medio de fuentes internas (en la mayoría de los casos, recomendados de los empleados para que sea personal confiable) o por fuentes externas (anuncios en periódico, en instituciones educativas o por solicitudes espontáneas), además de consultar la cartera que se tiene del personal que ha laborado eventualmente, o del que por alguna razón no se le contrato.

Una vez realizado el reclutamiento se procede a una entrevista inicial de filtro, después a una entrevista con el futuro jefe y los socios de la empresa (Gerente Administrativo y/o Gerente de Ventas), para así pasar a la aplicación de baterías psicométricas y a la elección del candidato en cuestión.

Ya que es contratada la persona o personas que se requieren, el Psicólogo se encarga de elaborar los contratos de trabajo, su renovación, los registros en el seguro Social, supervisar en que obras se encuentran los trabajadores, el ausentismo, si hay accidentes de trabajo, el rendimiento de cada uno de ellos, si existe cuidado de los materiales y las herramientas que se les asignan, etc., para en base a esto hacer el pago semanal de nóminas. Cabe aclarar que cuando un trabajador demuestra compromiso y responsabilidad laborales se le recompensa con algunas concesiones o compensaciones que pueden ser económicas o algún permiso para faltar sin que se les descuente el día o los días.

Existe también control, por parte de la Psicóloga, de los materiales entregados en las obras y trato directo con proveedores, así como con clientes para poder saber el avance que tienen las obras y por ende el rendimiento de los trabajadores o para conocer el porqué no existe avance en el trabajo (por ejemplo, el retardo en la entrega de materiales, porque no los dejaron entrar en alguna obra por políticas de ciertas empresas, por llegar tarde, porque lo que se va hacer no es lo que el cliente habló con el departamento de ingeniería, etc.). Lo anterior nos lleva a realizar reportes al departamento de contabilidad acerca de los pagos de clientes o del porque del retraso de éstos, para que los contadores a su vez puedan emitir sus pagos a proveedores, a Hacienda y al Seguro Social, por lo que el trabajo con el Departamento Contable es muy cercano.

Sin embargo, todo este trabajo que realizo actualmente ha crecido paulatinamente. Cuando incursioné en esta empresa, las actividades y funciones de cada empleado eran diversas (como es característica de la primera generación de las empresas familiares). Todos hacían de todo, no se podía llevar un control confiable del personal, de los materiales, de el rendimiento de cada persona, etc. etc. El trabajo ha sido largo, y los cambios y progresos que actualmente se viven se dieron poco a poco. El padre-fundador tenía sus ideas de cómo funciona una empresa y así le habían resultado a él durante muchos años por lo que a veces era un tanto receloso de los cambios. Sin embargo, con el tiempo y al ver los resultados positivos de las modificaciones fue aceptándolas, incluso hasta los cambios tecnológicos después le parecían de gran ayuda. Gracias a esto y a que él deposito su confianza en mí, pude desarrollar más actividades que la mera selección de

personal. Se me permitió y pidió introducirme en cuestiones como es el control de materiales en las obras, el tratar con los clientes y con los proveedores, para poder en un momento dado dar salida a algún problema que pudiera presentarse y que afectara el rendimiento de los trabajadores (como es el retraso en alguna entrega de materiales o los requisitos que piden ciertos clientes para acceder a su obra). Así como estar cerca del departamento de contabilidad me permite conocer el porqué de ciertas obligaciones fiscales y los problemas que puede traer al trabajador y a la empresa misma la evasión de éstas. Lo cual también me permite conocer el porqué unos trabajadores son mejor pagados que otros y a quién si es posible otorgarle alguna concesión y a quién no. Con el paso del tiempo las funciones se fueron delineando para cada empleado y a el padre-fundador se le fueron suprimiendo ciertos trabajos hasta que al final él estaba más en la oficina que en obra.

Mi trabajo siempre ha sido muy cercano con la Gerencia, antes cuando vivía el padre-fundador la mayoría de los asuntos sino es que todos (contratación de personal, nóminas, requisiciones de material, etc.), los trataba con él, actualmente que él ya no vive trato los asuntos de rendimiento de personal y problemas de obra con el Gerente de Ventas (quién es el que se encarga de las obras), y todo lo relativo a las cuestiones administrativas (pagos, cobros, nóminas, etc.) con el Gerente Administrativo.

Por ello, la labor del Psicólogo dentro de esta empresa muestra que el campo de la Psicología Industrial cada día se amplía más y por ende se requiere del Psicólogo disposición y actitud de cambio para poder trabajar conjuntamente con otros profesionales y en otras áreas en las que antes no tenía acceso. Y demuestra como de alguna manera la Psicología al participar

en la evaluación, planeación y modificación de las prácticas sociales de cada individuo tiene que ver directamente con el proceso productivo y con la reproducción de éste. Ya que como lo menciona Ribes (1980), esto tiene que ver con la reproducción o modificación de las prácticas sociales que vienen de cierto sistema productivo y por ende actúan sobre él. Por un lado clasificando la fuerza de trabajo a las normas establecidas por las empresas (clase dominante) y por otro lado optimizando las condiciones de laborales para que se ajusten a dichas normas y por ende la sociedad en general no se vea afectada. Por ello el Psicólogo en muchas ocasiones debe de perder de vista sus intereses personales y dedicarse a los que la empresa espera de él: optimizar la condiciones laborales y con ello el mayor rendimiento en la productividad.

En resumen, se puede decir que todo lo anterior me ha llevado a tener una visión más clara del personal que la empresa necesita y desea, así como de las habilidades y características que cada persona debe poseer para ocupar determinado puesto. Tener una mayor organización del personal como de las cuestiones administrativas y tener una mejor planeación para que cuando algún problema se presente no se tenga que resolver en el momento. También me ha permitido conocer de cerca la dinámica y vida de una empresa familiar, conocer las complejidades y los afectos que se juegan dentro de ella, involucrándome cada día más en esa dinámica.

## **ALTERNATIVAS**

El Psicólogo como se ha expuesto a lo largo de este trabajo es un agente de cambio en cualquier institución llámese escuela, hospital o empresa, y una de sus principales premisas se encuentra en la prevención oportuna de las condiciones o conductas problema, por lo que su intervención requiere de la detección de dichos problemas para poder modificarlos y actuar sobre ellos. Sin embargo las condiciones no siempre son las óptimas para que el Psicólogo realice dichos cambios, ya que todas las instituciones en este caso la empresa, tienen sus limitantes como es el caso de la contratación que en ocasiones se llega a hacer, de personal que por alguna razón salió de la empresa y se le llega a contratar nuevamente. Poder analizar que dicha contratación puede traer un retroceso en la producción y a la larga ser perjudicial para la empresa, ya que les demuestra a los demás trabajadores que no importan las circunstancias por las que haya salido de la empresa (poco rendimiento o por ser alcohólicos y en muchos casos hasta drogadictos), siempre tendrán las puertas abiertas para ser recibidos nuevamente, lo cual tampoco será alentador para la gente que se marcha en condiciones óptimas.

Hacerles saber a los Gerentes de la necesidad de que al contratar personal siempre debe hacerse una selección ya sea gente de nuevo ingreso o de reingreso (por lo ejemplificado anteriormente) para la seguridad de la empresa y del mismo personal, así como de la productividad. En ocasiones el personal es contratado sólo por que es pariente o recomendado de algún empleado y no se repara en si es menor de edad o si tiene alguna limitante física como puede ser la vista, lo que pudiera llevar a algún accidente dentro del trabajo y con ello ocasionar problemas a la empresa aunado a la merma de la producción por ya no contarse con un empleado.

Por último también sería muy conveniente hacer una evaluación del rendimiento de trabajo que tiene cada uno de los empleados, ya que algunos debido al desgaste laboral que han tenido con el tiempo ya no cuentan con las capacidades físicas óptimas para poder, por ejemplo, seguir subiendo a los techos o acarreando lámina, y así poder ubicarlos de acuerdo a sus características en funciones que sí puedan desarrollar aprovechando la experiencia acumulado durante los años de trabajo, los libren de un accidente y se mantenga la productividad.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo ha descrito como el papel del Psicólogo a lo largo de los años ha cambiado hasta estar actualmente inmerso en áreas que antes no eran de su ingerencia, como ha pasado de ser un reclutador y seleccionador de personal a ser actualmente una pieza importante dentro de las empresas. Dicha evolución se ha dado paralela a los cambios y avances industriales ya que la Psicología ha tenido que avanzar para poder estudiar el comportamiento del hombre dentro de esas empresas que viven la nueva tecnología. Precisamente esta evolución es lo que ha hecho que el Psicólogo no viva encasillado en ese papel de seleccionador, sino que lo ha llevado a involucrarse en las diferentes áreas que conforman las empresas, como lo he descrito, de ahí su papel multidisciplinario.

Debido a que el Psicólogo se desarrolla en el ámbito empresarial, pienso que es muy importante conocer el papel que tenemos dentro de éste. Se dice que el Psicólogo al formar parte de la nómina de una empresa se vuelve un empleado más de ésta y por ende está sujeto a sus ordenamientos y no vela tanto por los intereses de los empleados. Por eso creo que el conocer de que forma nuestras actitudes y valores que nos han formado como seres humanos

y ahora como profesionales y que nos llevan a una selección de personal que es exigida por las empresas, con ética podemos no ser tan rígidos en esa selección, preparándonos siempre, no sólo por los avances tecnológicos sino por el manejo que tenemos tan cercano de las personas.

El trabajar aspectos administrativos como son las obligaciones fiscales de la empresa y de los empleados, nos acerca más a esa parte laboral de la empresa y nos permite también entender porqué las exigencias de los empleados y el porqué de las demandas de la empresa, de esta manera no sólo estamos sentados atrás de un escritorio esperando una requisición de personal o aplicando pruebas para saber porqué están en conflicto los empleados, sino que vivimos dentro de su ambiente lo que nos permite conocer el problema muchas veces antes de que llegue a ser mayor. En la empresa descrita en este trabajo existen avances y retrocesos como los hay en todas, pero no hay conflictos que lleven incluso al despido de alguien, más bien es el trabajador quién en ocasiones prefiere renunciar. En estas circunstancias la empresa siempre se ha mostrado abierta a escuchar la demanda de los empleados, no pudiendo siempre resolverla por lo que en ocasiones es el empleado mismo quien prefiere su retiro por no estar conforme con lo ofrecido, pero la empresa siempre permite el acercamiento y en la mayoría de las veces ofrece alternativas para que no renuncie el trabajador. Debido a esto la gente que está de planta en esta empresa tiene bastantes años de antigüedad y los que han renunciado han sido en su mayoría por jubilación. Esto no significa que no existan inconformidades, éstas siempre existirán porque forman parte de esa evolución y avance de las personas y de la empresa misma, y es precisamente en ese avance donde el Psicólogo tiene un papel preponderante. Siendo ésta



una de las características de las empresas familiares que es la poca rotación del personal, los empleados aún con toda la inconformidad relativa a ciertas cuestiones como sueldos u horarios es gente comprometida con lo que hace, gente la mayoría y la más antigua, que no le importan horarios ni días para cumplir con sus labores.

Esta empresa como tantas otras está interesada en el desempeño laboral y en que el trabajo se cumpla sin pensar ni prestar atención a que los descontentos entre los empleados llevan a que las obras no avancen como ellos quisieran, que el trabajo se acumule y que la gente tenga conflictos entre ellos.

Sin embargo, los cambios y evoluciones en la industria exigen que el Psicólogo como profesionista tenga una actitud de apertura en donde es necesario que también cuente con las habilidades que le permitan ser flexible, innovador y propositivo y que también pueda adaptarse a los cambios. Por ello es necesario que continúe investigando, aprendiendo e involucrándose en los cambios tecnológicos para estar siempre al día y poder ofrecer las herramientas necesarias para capacitar a la gente con la que trabaja. En lo personal he tenido que tomar cursos de computación, de pruebas psicométricas y cuando se dice en la empresa de la necesidad de aprender algo, soy una de las primeras en interesarme, porque todo de alguna manera me lleva a conocer más de la empresa y del personal y a una mayor capacitación.

Mucho se habla de la función que tiene el Psicólogo dentro de la empresa, su trabajo como reclutador y seleccionador de personal, como

mediador de conflictos y como administrador de personal. De un modo o de otro la función del Psicólogo es muy importante tanto para el empleado como para el empresario. Para ambos significa el aumento de la productividad. Para el empleado significa en primera instancia su entrada a la empresa, del Psicólogo depende en la mayoría de las veces el que una persona sea aceptada o no, lo cual requiere de mucha objetividad como ya lo mencioné, para no mezclar nuestras creencias e ideas en la interpretación de las pruebas o en el manejo de la entrevista en la que en muchas ocasiones se puede llevar al entrevistado a decir cosas que ni siquiera había pensado.

Para el empresario, el Psicólogo significa aumento de la productividad y por tanto del capital que no siempre será repartido tan equitativamente entre los empleados, y tampoco siempre el ambiente de trabajo será lo que el empleado quiera, lo cual llevará a conflictos y rebeliones conscientes e inconscientes en los empleados, que serán manifestados desde sus ausentismos hasta su falta de rendimiento laboral. Y es aquí donde el Psicólogo podrá establecer una relación entre empresa y empleado en la que podrá saber que ideas le generan a éste la empresa o los jefes, las cuales llevan a muchas actitudes que pueden o no permitir el desempeño del empleado e incluso influir en los accidentes laborales, en su puntualidad y hasta en su ausentismo, siendo además una empresa de tipo familiar como lo he venido mencionando es de gran ayuda la presencia del Psicólogo para dilucidar las emociones que se dan entre los integrantes de la misma.

La pérdida y robo de herramientas y hasta el no querer responsabilizarse de los materiales que deben usar en su trabajo forma parte de todas esas ideas que el empleado vive dentro de su ambiente laboral. El Psicólogo debe

preocuparse junto con la empresa de que este ambiente sea lo más favorable para que el rendimiento de los empleados no se vea mermado.

Se dice que así como el ambiente influye en el empleado las relaciones interpersonales que establece con sus compañeros y jefes también le afectan, si son compañeros de parranda, o si solo son compañeros de trabajo, los celos que hay entre unos y otros que muchas veces generan un ambiente de competencia que lejos de llevar a un mejor rendimiento llevan a disminuirlo y en ocasiones hasta ocasionar algún accidente. Actualmente, se habla del humanismo dentro del ambiente laboral, de tratar a los empleados como seres humanos, pensantes y hacerlos que colaboren en las decisiones de la empresa y darles un pago justo por la productividad, pero en una situación mal entendida puede llevar a caer en un paternalismo.

En este "paternalismo" el trabajador pierde la visión de este nuevo concepto llamado "humanismo", o desarrollo organizacional actualmente, y lo confunde con una situación de igualdad en la que pierde el respeto por los jefes y sus superiores, exigiendo los mismos derechos que los empleados que tienen muchos años de laborar en la empresa o que tienen mayor experiencia y en la que también los empleados con mas antigüedad piden concesiones que se salen de lo establecido. Por que en cualquier relación, llámese de trabajo o filial debe haber ciertos limites, los cuales permitirán el avance de dicha relación, si no existieran estos limites, la relación se perdería, ya no habría tal. Por tanto corresponde a la empresa poner estos limites si es que quiere que su producción avance y no lo sobrepase.

Desde luego que al no haber respuesta por parte de la empresa a ésta mal entendida "humanización del trabajo" surgen los conflictos entre los

empleados que llevaran en un principio a la disminución de la productividad pero que en adelante conforme aparezcan los acomodos y se hable de lo que pasa irán desapareciendo: Los empleados se ausentan de las obras aún cuando haya supervisión, existe desperdicio de los materiales, a nadie le interesa cuidar las herramientas de trabajo, cualquier actividad por pequeña que ésta sea, que realicen fuera de su trabajo habitual será motivo para pedir un pago mayor, y hasta el exigir el envío de ciertos materiales que ellos mismos deben llevar a las obras se vuelve parte de su rebelión generada por el conflicto. Por esto se debe tener especial cuidado de no aplicar un "humanismo" tan radical que pueda favorecer a circunstancias como las antes descritas, ni por el contrario tener un retroceso y caer en un autoritarismo de explotación y control sino velar siempre por el equilibrio que beneficie a ambas partes, y es aquí donde el Psicólogo puede tener un papel fundamental al encontrarse en un lugar ubicado entre ambos. Debido a su formación, y al estar en ese lugar privilegiado el Psicólogo puede ver con mayor claridad hacia qué lado se encuentra inclinada la balanza y así intervenir para lograr el equilibrio.

Y precisamente por estar inmerso en su mismo campo de trabajo el Psicólogo puede vivir los conflictos con los empleados y ser "escucha" de los problemas o inconformidades de éstos para con la empresa o entre ellos mismos, y así poder ser mediador y ayudar a solucionarlos.

En lo personal, la relación que mantengo con los trabajadores tanto de obra como administrativos, es cordial por llamarla de alguna manera y lejos de lo que se pudiera creer que por ser yo representante de la empresa, los trabajadores no externan sus inconformidades, sucede lo contrario. El maestro, el chofer, el arquitecto, la secretaria, todos de una u otra forma platican

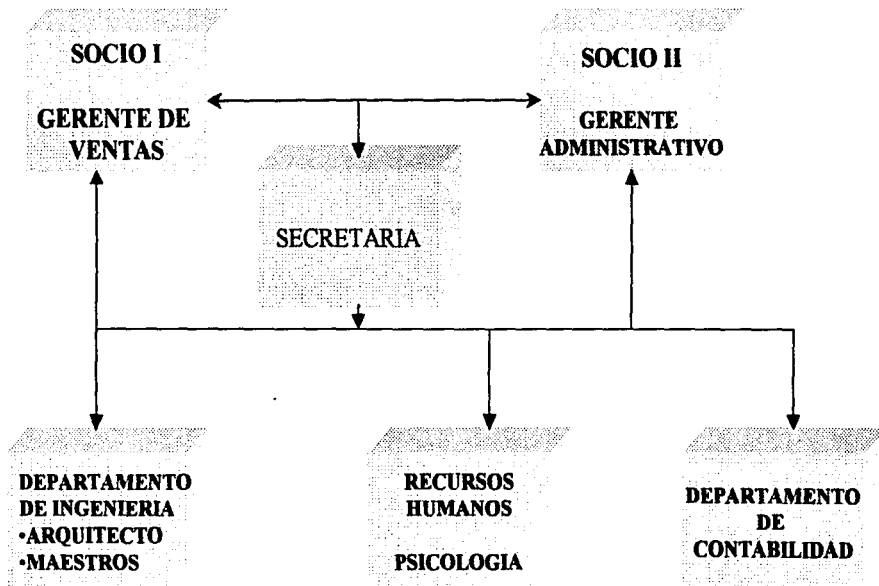
conmigo (sin necesidad de una entrevista o cuestionario) las inconformidades que existen para con la empresa o entre ellos. Se con que gente puedo contar para algún trabajo extra y con cuál no, cual pedirá una gratificación por cualquier otra actividad y quién esta comprometida. Mi trabajo está relacionado con proveedores y clientes y por ello puedo solucionar algunos inconvenientes y ayudar a que no existan tantos problemas. Por ejemplo si se contrata personal nuevo para obra, solicito las altas del Seguro Social para que no tengan problema al llegar a trabajar, si me reportan de obra que no ha llegado algún material que ya estaba programado me comunico con el proveedor para saber cuál es el problema y trato de solucionarlo para que se entregue ese mismo día, o llamo al chofer para saber que fue lo que pasó y si es necesario incluso le cambio su programa de trabajo para que en obra el personal no se quede sin hacer nada. Cuando se termina una obra la reviso con el Gerente de ventas para previa autorización enviar la factura al cliente y tener al tanto a éste del avance de la obra y así no exista ningún problema a la hora de cobrar el trabajo. El maestro es quién me reporta las inasistencias o retardo de cada empleado, así como el rendimiento y los cambios que hace de cada empleado en obra, para así poder realizar los pagos de nómina semanal.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arias Galicia, F. (1989). **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas.
- Del Cerro, A. (1991). **El Psicólogo y la organización. Teoría y practica de la Psicología de las Organizaciones**. Promociones y Publicaciones Universales
- D. Dunnette, M. (1989). **Psicología Industrial**. México: Trillas
- Ferrer, P. (1986). **Guía Práctica de desarrollo organizacional**. México: Trillas.
- Gravinsky, S. (1994). **La Empresa Familiar**. Colombia: Colina
- Ginebra, J. (1997). **Las Empresas Familiares, su dirección y su continuidad**. México: Panorama.
- Haller Gilmer, B. Von. (1963 ). **Psicología Industrial**. México: Grijalbo.
- Koseen Stan. (1995). **Recursos Humanos en las Organizaciones**. México: Avelar Editores.
- Martínez, J. (2001). **La participación del Psicólogo en el proceso de admisión de los alumnos becarios del Instituto Técnico de formación policial** México: Tesis de Licenciatura UNAM
- Martínez, L. (2001). **Las Empresas Familiares** México: Material inedito.
- Pilloni y Garduño, M. (2001). **El papel del Psicólogo como capacitador en un mundo tendiente a la globalización**. México: Tesis de Licenciatura UNAM.

- Ribes, E. Gaos, C. Talento, M. Lopez V. (1980). **Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología**. México: Trillas.
- Reyes, P. (1981). **Administración de empresas**. México: Limusa..
- Reyes, P. (1981). **Administración de personal**. México: Limusa.
- Rodríguez, F. (1998). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. México: Pirámide.
- Schein, E. (1978). **Psicología de la Organización**. Prentice Hall Institute.
- Schultz, D. (1985). **Psicología Industrial**. Mc Graw-Hill.
- Urbina, S. (1989). **El Psicólogo. Formación. Ejercicio profesional. Prospectiva**. México: UNAM
- Yoder, D. (1979). **Manejo de personal y relaciones individuales**. Continental.

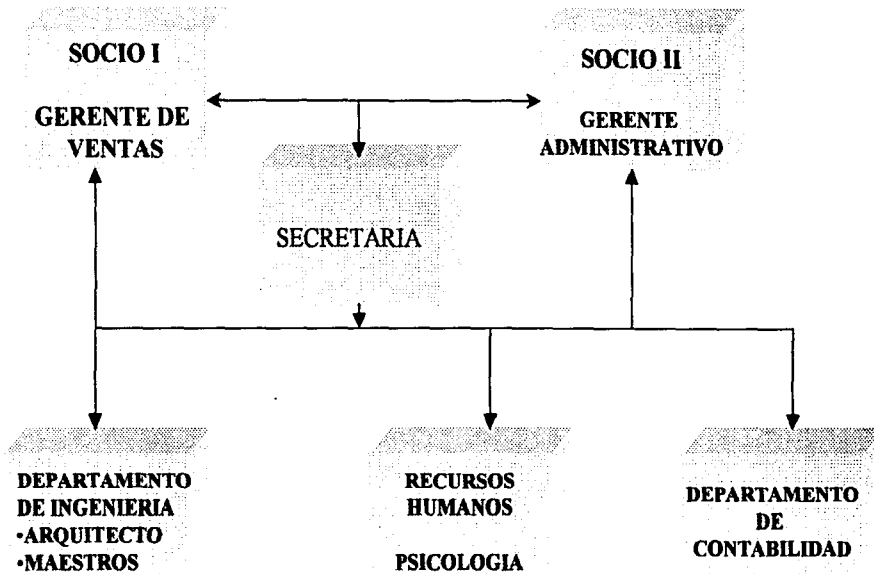
# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LAMINACIÓN TÉCNICA S. A.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LAMINACIÓN TÉCNICA S. A.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN