

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**"LAS EXPECTATIVAS DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL  
EN LA GRAN INDUSTRIA DEL CALZADO  
EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**POR**

**ERLA BETSABE SANTA CRUZ MENDOZA**

***Previo a optar el título de  
PSICOLOGO  
en el Grado Académico de Licenciatura***

**Guatemala, Marzo de 1998**

---

**PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**Biblioteca Central**

---

# TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejia  
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
S E C R E T A R I A

Licenciada Loris Pérez Singer de Salguero  
R E P R E S E N T A N T E C L A U S T R O C A T E D R A T I C O S

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio M-6, Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tels. 4762730-4, 4763095, ext. 400-1  
Director: 4763002, 4767218, fax: 4766014  
e Mail: USACPSIC@edu.gt  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico  
CIEPs  
archivo

REG. 1086-97

CODIPs. 217 96

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE  
INVESTIGACION

Marzo 25 de 1998

Señorita Estudiante  
Erla Betzabe Santa Cruz Mendoza  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGESIMO SEGUNDO (22o.) del Acta CERO OCHO NOVENTA Y OCHO (08-98) de Consejo Directivo, de fecha 25 de febrero del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO SEGUNDO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "LAS EXPECTATIVAS DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA GRAN INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

ERLA BETZABE SANTA CRUZ MENDOZA

CARNET No. 83-16591

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Victor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por la Licenciada Edith Ríos de Maldonado.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA



/Roay



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS  
Edificio MAS, Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tele. 4780700-4, 4780885, ext. 490-1  
Dirección: 4780802, 4787249, fax: 4780014  
e Mail: USACPSIC@edu.gt  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

*[Handwritten signature]*  
26-02-98

CIEPs. 03/98  
REG. 7088/97

Guatemala, 6 de febrero de 1,998.

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos  
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS

RECIBIDO  
06 FEB. 1998  
*[Handwritten signature]*  
19:40 HORA

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Edith Ríos de Maldonado, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, con fines de graduación, titulado:

**"LAS EXPECTATIVAS DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA GRAN INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOVEMBRE

ERLA BETZABE SANTA CRUZ MENDOZA

CARNE No.

88-16591

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes, para obtener ORDEN DE IMPRESION.

Atentamente,

"ED Y ENSEÑAD A TODOS"

*[Handwritten signature]*  
LICDA. EDITH RÍOS DE MALDONADO  
COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA



ERDM/edr

c. c. Docente Revisor  
Archivo



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Edificio M.S. Ciudad Universitaria, Zona 12  
Tels. 4780700-4, 4780005, ext 453 1  
Directos: 4780002, 4787219, fax 4780914  
e Mail: USACPSIC@edu.gt  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

CIEPs. 04/98

Guatemala,  
6 de febrero de 1,998.

LICENCIADA  
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA  
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle  
que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**,  
titulado:

**"LAS EXPECTATIVAS DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA GRAN INDUSTRIA  
DEL CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

ERLA BETZABE SANTA CRUZ MENDOZA

CARNE No.

88-16591

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos  
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito  
**DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

*Edith Maldonado*  
LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO  
DOCENTE REVISOR

c. c. Archivo  
Docente Revisor







ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Calle M.S. Ciudad Universitaria, Zona 12  
c/a 4700700-4, 4700985, ext. 400-1  
tel.: 4700002, 4707219, fax: 4706914  
e Mail: USACPSIC@edu.ig  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 1088-97

CGDIPs. 937-97

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y  
NOMBRAMIENTO DE ASESOR

14 de octubre de 1997

Señorita Estudiante  
ERLA BETSABE SANTA CRUZ MENDOZA  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DECIMO OCTAVO (18o.) del Acta TREINTA Y DOS NOVENTA Y SIETE (32-97) de Consejo Directivo, de fecha 10 de septiembre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO OCTAVO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "LAS EXPECTATIVAS DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA GRAN INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

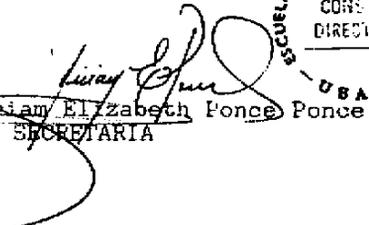
ERLA BETSABE SANTA CRUZ MENDOZA

CARNET No. 88-16591

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Victor Manuel Ordoñez Oliva."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAN A TODOS "

  
Licenciada Mitziam Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA



/Celina

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

## **DEDICATORIA**

- A Dios*** *Luz y guía que iluminó mi camino para alcanzar tan  
anhelada meta.*
- A mis padres*** *Miguel Santa Cruz  
Telma de Santa Cruz  
Que sea esta una pequeña recompensa por sus  
múltiples sacrificios.*
- A mi esposo*** *Maynor Antulio López Ochoa  
A quien debo este logro por su comprensión, apoyo y  
ayuda incondicional.*
- A mis hijos*** *Mynor David López Santa Cruz  
Bryan Josafat López Santa Cruz  
Por llenar mi vida de alegría.*
- A mis hermanos*** *David, Sara, Miguel y Bani  
Con cariño y que sea este un ejemplo a seguir*
- A mis sobrinos  
y demás familia*** *Con cariño especial.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas.*

*Por haber sido mi fuente de conocimientos.*

*A las Grandes Industrias de Calzado*

*Por hacer posible la realización de la presente investigación.*

*Al Lic. Victor Manuel Ordoñez*

*Por su valiosa dedicación y asesoría*

*A la Licda. Edith Ríos de Maldonado*

*Por su apoyo profesional durante la revisión del presente estudio.*

*A los Esposos Carrillo López*

*Un agradecimiento especial por toda su colaboración.*

*A mis amigos y compañeros*

*Por su amistad.  
Especialmente A: Marina de Villagran.  
Quien supo compartir sus conocimientos de una manera muy especial y con afecto sincero.*

## ***PADRINOS***

***Licda. Maída Elizabeth López de Carrillo.***

***Lic. Víctor Manuel Ordoñez Oliva.***

## INTRODUCCION:

La presente investigación surge ante la interrogante de conocer Cuáles son las expectativas del psicólogo industrial en la industria del calzado?

Es necesario reconocer que el ejercicio de la profesión psicológica en las industrias de Guatemala es escasamente requerido, ya que la ubicación de los psicólogos (as) se da primordialmente en las instituciones clínicas, educativas y en organizaciones no gubernamentales; también cuentan con psicólogos (as) en algunos casos, las agencias publicitarias que buscan, fundamentalmente, la incentivación del guatemalteco hacia la adquisición de productos y/o servicios que se ofrecen en el mercado.

Se agregan únicamente algunas empresas que cuentan con programas de reclutamiento, selección y capacitación de su personal, las cuales están utilizando los servicios de profesionales de la psicología industrial en sus Departamentos de Recursos Humanos, para una mejor orientación de sus actividades laborales. A pesar de que "Hoy en día el campo de los psicólogos Industriales no debe de limitarse a estudiar el comportamiento dentro de la industria, sino abarcar consultas que den por resultados el cambio de las estructuras organizacionales,"<sup>1</sup> sólo un pequeño número de industrias se sirven de psicólogo (a) para estimular la productividad a través del desarrollo del recurso humano.

En la mayoría de industrias del calzado no hay psicólogo (a) industrial y la administración del recurso humano se realiza por Secretarías, Contadores, Administradores de Empresas, Ingenieros Industriales o por los propietarios, independientemente de cuál sea su profesión.

<sup>1</sup> Irvin M. Lane, Siengel Laurence. *Psicología de las Organizaciones Industriales*. Pag. 30.

Aunque los empresarios y/o ejecutivos saben de la existencia del psicólogo (a) industrial, no lo perciben como un ente capaz de administrar el recurso humano y aún confían más en otros profesionales. En otras palabras al limitar sus intereses a la administración de personal sin propiciar el desarrollo integral de sus trabajadores, no sienten la necesidad de contratar a un psicólogo (a) que se haga cargo del manejo de las relaciones industriales.

Al no existir un profesional capaz de conocer y entender la conducta humana dentro de la industria, las funciones de reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación, motivación, orientación, planificación, etc. Podrían no ser realizadas con exactitud, y como consecuencia la rotación de personal puede ser muy alta con el consiguiente desperdicio de recursos económicos y de tiempo que, a la larga, afectan la producción en la industria.

Es aquí donde surge la necesidad de investigar y conocer "*Las Expectativas del Psicólogo Industrial en la gran Industria de Calzado en el Departamento de Guatemala*", pues a medida que las industrias acepten cada día más la contribución de éstos en la administración del recurso humano, en esa misma medida se irá obteniendo un continuo desarrollo del sector industrial y de nuestro país. Y que más que conocer estas expectativas en una industria que cuenta con más de 100 empleados, como lo es la gran industria de calzado.

Los objetivos que dieron lugar al desarrollo de este estudio fueron los siguientes:

- Establecer una relación directa con los empresarios o ejecutivos de las grandes industrias de calzado ubicadas en el departamento de Guatemala.

- Identificar qué porcentaje de las grandes industrias de calzado ubicadas en el departamento de Guatemala cuentan con profesionales especializados en el campo de la psicología, en su Departamento de Recursos Humanos.
- Determinar qué tareas desempeña y qué beneficios propicia el trabajo del psicólogo (a) en las industrias.
- Identificar la aceptación que tienen los servicios del psicólogo (a) industrial en el Departamento de Recursos Humanos dentro de las grandes industrias de calzado.
- Conocer si empresarios y/o ejecutivos sienten la necesidad de contar con los servicios de un psicólogo (a) industrial.

Con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación anteriormente descritos se aplicó una encuesta a gerentes y/o altos ejecutivos de las grandes industrias de calzado ubicadas en el Departamento de Guatemala. Encuesta que permitió conocer los elementos que requieren del profesional de la psicología para que éste tenga en sus manos la dirección del recurso humano y a la vez dar a conocer a los empresarios y/o ejecutivos en qué consiste el trabajo del psicólogo (a) industrial, y por tanto requieran de sus servicios, pues las industrias necesitan de profesionales capaces, responsables y comprometidos con el fortalecimiento de relaciones obrero patronales más equitativas.

Así pues, esta investigación es importante para la psicología, en especial en el área industrial, porque el conocimiento de sus expectativas reales forzará a los profesionales en esta rama a prepararse mejor para poder competir, así "abrir brecha" en el campo industrial y demostrar que el psicólogo, a través de promover el desarrollo del recurso humano, puede lograr iguales o mejores resultados que otros profesionales.

## ***ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:***

Respecto al tema de investigación de este trabajo, no fue posible encontrar ninguna investigación que hiciera especial énfasis en las expectativas del psicólogo industrial.

Sin embargo pueden obtenerse datos vinculados al problema en las tesis, tituladas "El Rol del Psicólogo Industrial en el Sistema Bancario en la Ciudad Capital de Guatemala" realizado por el Licenciado Victor Ordoñez Oliva en octubre de 1992 y "Perfil Profesional del Psicólogo Industrial" realizado por la Licenciada Oralia Sofía Ramírez en octubre de 1996.

Ambos documentos permitieron tener un conocimiento más amplio del problema aquí planteado, y a su vez enriquecer el marco teórico del presente trabajo.

## *CAPITULO I*

### *I. MARCO TEORICO:*

#### *1. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL APLICADA A LA INDUSTRIA GUATEMALTECA.:*

A partir de 1901 con el doctor Walter Scott comenzaron a surgir los primeros estudios sobre las conductas dentro de la empresa. Hugo Munsterberg, publicó *Psicología y Eficiencia Industrial*, en donde la eficiencia implica los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo del recurso humano.

"A pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos eran bastante variados, los psicólogos americanos se mostraron inclinados a concentrarse más que nada en los problemas de la selección y colocación de personal."<sup>2</sup> Esta fue una característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la primera guerra mundial. Siendo así el periodo de la posguerra es testigo de un desarrollo y expansión de las actividades propias de los psicólogos dentro de la industria.

En Guatemala, antes de 1947, no existían psicólogos en la industria y la eventual atención a la problemática psicológica del guatemalteco se realizaba a través de las instituciones mentales, las cuales se encontraban a cargo únicamente de médicos generales y, posteriormente, a cargo de los primeros psiquiatras guatemaltecos, pero no fue hasta en la década de los 60' s, con el surgimiento de algunas instituciones o entidades, la fundación de nuevas universidades privadas y un reducido incremento en el número de psicólogos graduados, que se abre el campo de trabajo psicológico en el instituto Neurológico de Guatemala, en el Banco de Guatemala, la Cervecería Centroamericana, el Departamento de Orientación Estudiantil de la Facultad de Humanidades y el Instituto de Nutrición de

---

<sup>2</sup> Irvin M. Lane. Siengel Lawrence. *Psicología de las Organizaciones Industriales*. Pág. 29

Centroamérica y Panamá (INCAP). Simultáneamente, se comienza a ofrecer servicio de orientación por parte del patronato Antialcohólico de Guatemala.

Como es obvio, estas instituciones continúan desarrollando trabajos básicamente de naturaleza clínica, salvo el caso del Banco de Guatemala y la Cervecería Centroamericana, que inician un trabajo institucional de selección de personal y algunas otras actividades de psicología Industrial, tales como, capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, etc.

Finalmente, en la década de los 70 se abren nuevas oportunidades de trabajo psicológico clínico, educativo y laboral, en las nuevas unidades de Neurología del Hospital Roosevelt y el Hospital San Juan de Dios, en el Centro de Rehabilitación de Niños Subnormales y en entidades bancarias e industriales que siguen los pasos del Banco de Guatemala y la Cervecería Centroamericana y principian a desarrollar programas de selección y capacitación de personal.

Hoy en día, el psicólogo (a) dentro de la Industria juega un papel preponderante pues su principal objetivo consiste en humanizar el trabajo y luchar por poner fin a lo tedioso, rutinario y degradante que acaba con la motivación de los trabajadores. "Se preocupa por dar una cierta dirección y dar los pasos necesarios para asegurar que lleguen al éxito y lograr así que los deseos y necesidades de la organización y de sus miembros estén en armonía"<sup>3</sup>

### **1.1.2 ETAPAS POR LAS QUE HA TRANSITADO LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN GUATEMALA.**

Para determinar cuál es la situación de la Psicología Industrial en Guatemala, se hace una síntesis de cómo se ha manejado al personal de las empresas nacionales y cuáles

---

<sup>3</sup> Michael Armstrong. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 66

han sido los fines que se han perseguido a través de cada una de las etapas por las que ha transitado:

- **PRIMERA ETAPA:** La administración de personal la realizaba directamente el dueño o patrono de la empresa; sus conocimientos técnicos eran muy limitados y su único objetivo era lograr un máximo de productividad y beneficios económicos, sin importar el grado de explotación o maltrato del trabajador.
- **SEGUNDA ETAPA:** Durante el periodo de la Revolución de 1944, cuando se emitió el Código de Trabajo y otras leyes de beneficio para los trabajadores, la administración de personal se puso en manos de abogados. Sus conocimientos técnicos en cuanto a manejo de personal eran limitados o nulos y el objetivo perseguido era mantener o elevar la productividad previniendo cualquier conflicto de tipo laboral.
- **TERCERA ETAPA:** Con el crecimiento de las Ciencias Económicas y el surgimiento de la carrera de Administración de Empresas, la Industria empezó a contratar especialistas de este campo para el manejo de sus negocios y, por ende, de su personal. Se dejó a un lado la prevención de conflictos laborales y se perseguía manejar la productividad a través de técnicas microeconómicas.
- **CUARTA ETAPA:** Las megatendencias han influido en la concepción que se tiene en Guatemala del recurso humano y se plantea la necesidad de crear grupos multidisciplinarios para el manejo y la administración de personal, el cual tiende a considerarse como el mayor activo de una empresa y como el único recurso que, mediante procesos de motivación y capacitación, puede lograr los máximos objetivos de calidad y productividad que permiten la competencia de la industria guatemalteca a nivel mundial.<sup>4</sup>

### 1.1.3. PSICOLOGIA INDUSTRIAL:

La Psicología Industrial es, según Merani, "el estudio sistemático de la industria según los métodos y las técnicas de la Psicología"<sup>5</sup> en tanto Chaplin la define como:

<sup>4</sup> Escuela de Ciencias Psicológicas. Historia de la Psicología Industrial. Pág. 89.

<sup>5</sup> Alberto L. Merani. Diccionario de Psicología. Pág. 135.

"aquella rama de la Psicología que aplica los descubrimientos, los métodos y técnicas de la Psicología a la solución de los problemas industriales."<sup>6</sup>

Papalia indica que las personas y su trabajo son el área de investigación de los Psicólogos Industriales y que "estos especialistas de personal desarrollan técnicas para adaptar el trabajo al trabajador, formar trabajadores, evaluar la organización interna y examinar los elementos relacionados con una supervisión efectiva, con la comunicación y el estado de ánimo de los empleados".<sup>7</sup>

La Psicología Industrial es, pues, simplemente la aplicación o la extensión de los principios o datos Psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

## **1.2 PRINCIPALES FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

La Psicología Industrial juega aquí un papel preponderante porque influye sobre la calidad de vida moderna. Sus Principios y prácticas moldean en forma directa la conducta y actitudes de los trabajadores; sin embargo la calidad de vida en el trabajo no se refiere solamente a cosas como las condiciones de trabajo o la compensación, sino también a la medida en que cada colaborador es capaz de utilizar por completo sus habilidades, participar en puestos interesantes y obtener la capacitación y guía que le permita avanzar a posiciones donde se utilice por completo su potencial y a la vez se maximice el proceso de producción, ( principal objetivo del empresario ). Según los teóricos de la Calidad Total esto sólo se logra a través de procesos de producción eficientes que sólo pueden ser realizados por personas calificadas.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> J.P. Chaplin. Dictionary of Psychology. Pag. 239.

<sup>7</sup> Papalia Diane E. y Sally Wendkos Olds. Psicología. Pag. 15.

<sup>8</sup> Según: Campo Don, Calidad Total y Ralph Barra, Círculos de Calidad.

Dentro de esta tendencia las labores del Psicólogo Industrial se multiplican, pudiéndose citar entre las principales las siguientes:

- \* Definir políticas de empleo
- \* Conocer y evaluar la organización de la empresa
- \* Clasificar y valorar los puestos
- \* Determinar aspectos legales de la contratación de personal
- \* Reclutar y seleccionar personal
- \* Inducir al personal
- \* Participar en el diseño de procesos productivos
- \* Adecuar las condiciones de trabajo
- \* Cuidar la higiene y la seguridad del personal
- \* Cuidar de la salud, el bienestar y la recreación del personal
- \* Velar por la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal
- \* Estudiar los hábitos de trabajo del personal
- \* Colaborar en estudios de Ergonomía
- \* Evaluar el desempeño
- \* Crear programas de motivación, beneficios e incentivos
- \* Ejercer el liderazgo o facilitar la actividad de los líderes
- \* Optimizar la calidad de las relaciones humanas

A continuación se detallan cada una de las funciones:

### **1.2.1 POLITICAS DE EMPLEO:**

Las políticas " Son aquellos criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales habrán de realizarse los objetivos de la industria.

No son metas que sólo se señalan, sino que son imperadas para lograrlas al mismo tiempo que se fijan los modos muy generales como han de conseguirse, al señalar los criterios o principios que deben preceder dicha acción. <sup>9</sup>

### **1.2.2 CONOCER Y EVALUAR LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA:**

Una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferentes y separados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización; es importante que el profesional a cargo del recurso humano se encargue de que cada uno de los empleados conozca cuál es su puesto y de que manera éstos se relacionan con otros en la organización; y la mejor forma de hacerlo es a través de un organigrama y de un análisis de puestos.

#### **1.2.2.1 ORGANIGRAMA:**

“ Gráfica que muestra los títulos de los puestos de una organización y los conecta por medio de líneas que indican responsabilidad y subordinación “ <sup>10</sup>

#### **1.2.3 ANALISIS DE PUESTOS:**

“ Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego “analyein” que significa “destacar”, por lo tanto, es la distinción y separación de las partes un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.

Es importante conocer la etimología de la palabra clave para así poder ubicar dentro de un contexto, en este caso, la Psicología Industrial y la Administración de Recursos Humanos.

---

<sup>9</sup> Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal. Pág. 105.

<sup>10</sup> Gary Dessler. Administración de Personal. Pág. 85.

Sin embargo, también debemos conocer las definiciones que nos dan otros autores acerca de la misma palabra. Es así que Reyes Ponce y Arias Galicia definen el puesto como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal <sup>11</sup>.

Diremos entonces que el análisis de puestos es una herramienta: un documento formalizado de información veraz y concisa que describe e identifica el cargo, sus responsabilidades y el trabajo que comprende. Para seleccionar a un candidato, es necesario saber en qué consiste el puesto, pues gracias a este análisis se conoce cuáles son los requisitos del puesto: tareas, habilidades y características de la persona, también ayudara a saber que preguntas plantear en la entrevista para asegurarse de obtener la información correcta para contratar a la persona idónea.

El análisis de puestos es fundamental no solamente para la selección de los empleados, sino también para el desarrollo de los programas de adiestramiento, las políticas de recompensa, las normas de seguridad y el diseño de sistemas de producción; todas las actividades dependen del conocimiento obtenido en los análisis de puestos.

#### **1.2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL:**

El primero de los pasos de todo un proceso para hacer funcionar una empresa de manera organizada es el de reclutar y luego seleccionar personal calificado. Logrando de esta manera satisfacer las necesidades propias de la empresa, pues el seleccionar a la persona con las características requeridas para un puesto determinado y a un costo adecuado, esto debe traer como consecuencia la satisfacción del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, tanto en beneficio de él como de la empresa.

---

<sup>11</sup> Elba Gama. Bases para el Análisis de Puestos. Pág. 12-14, 118-120.

#### 1.2.4.1 RECLUTAMIENTO:

Es un conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la de cumplir la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Abarca las actividades relacionadas con la investigación de las fuentes capaces de ofrecerle un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionará las necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una función que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar a los futuros participantes.

“ El reclutamiento puede ser interno cuando se transfiere a un trabajador que pertenece a la organización, proceso que cuenta con las ventajas de ser más rápido, económico, y es una fuente de motivación para los empleados ya que éstos vislumbran la posibilidad de ascenso y competencia entre el personal. También puede ser externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con candidatos ajenos a la industria “<sup>12</sup>

#### 1.2.4.2 SELECCION DE PERSONAL:

“ Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre indicado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los

---

<sup>12</sup> Estrada Maldonado y Jorge Morales. Propuesta de Estructura para la Instalación de Programas de reclutamiento. Pág. 23-26.

candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- A. La adecuación del hombre al cargo; y
- B. la eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo<sup>13 14</sup>.

Para hacer una selección adecuada el profesional debe contar con instrumentos de evaluación como lo son la entrevista, los tests psicológicos y la observación:

La entrevista como cualquier otra actividad administrativa debe de contar con un plan sólido: una guía de entrevista y herramientas para obtener la información requerida que permita al profesional tomar una decisión racional. La entrevista permite explorar en el candidato su experiencia laboral, formación académica, capacitación y lo más importante sus características personales, investigar el modo de ser de una persona constituye una parte muy importante dentro de la entrevista ya que el éxito o fracaso pueden depender de un rasgo de carácter, para ello también los tests psicológicos son de gran utilidad.

En cuanto a la observación es una arma vital en el proceso de empleo pues el modo de vestir y el lenguaje corporal dice mucho de una persona aunque hay que tener cuidado de no interpretarlo erróneamente.

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pag. 201-202.

<sup>14</sup> Guillermo Paiz Solorzano. Inducción Institucional y sus Relaciones con la Rotación de Personal. Pag. 106.

### **1.2.5 INDUCCION AL PERSONAL;**

Es importante que el nuevo empleado no se forme falsas expectativas acerca de la empresa, sino que conozca su sistema, su cultura etc.

“Para esta fase en la vida laboral del nuevo empleado es necesario reforzar su actitud positiva con respecto a la empresa y a sus representantes (parte psico emocional de la inducción) y evitar el SHOCK DE LA REALIDAD, es decir que el empleado no se forje expectativas fuera de lo real y que más tarde puedan causarle frustraciones innecesarias.

En virtud de que el éxito y la actitud del nuevo empleado dependen del trato inicial que reciba de su adecuada y pronta adaptación, se puede encontrar lo transcendental que resulta la inducción en la productividad del empleado “.

Un programa bien planificado de inducción. Específicamente, logrará lo siguiente: Darles a los nuevos empleados una visión global de la historia de la empresa y su posición actual.

- \* Describir las funciones generales de la empresa.
- \* Explicar la estructura organizacional.
- \* Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- \* Explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la empresa.
- \* Describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados.
- \* Esbozar las normas de rendimiento de la empresa, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.
- \* Esbozar las prácticas de seguridad.

### **1.2.6 PROCESOS PRODUCTIVOS Y CONDICIONES DE TRABAJO:**

Como parte importante del proceso de producción, le corresponde al profesional de la psicología estudiar cuidadosamente las líneas de producción y todos los factores que intervienen en el rendimiento del trabajo. Situación que permitirá crear y planificar estrategias que permitan a cada uno de los trabajadores llegar a satisfacer sus necesidades y

a la vez fijar metas y objetivos lo suficientemente altos como para que sea difícil, pero no imposible, que le permitan desarrollarse por completo dentro de la industria y por ende lograr la producción óptima.

### **1.2.7 HIGIENE Y SEGURIDAD DEL PERSONAL:**

Ofrecer dentro de la industria un medio de trabajo saludable y con la seguridad necesaria al empleado es uno de los aspectos más importantes en la administración de personal.

Hay tres factores básicos que contribuyen a los accidentes:

#### **1.2.7.1. Sucesos imprevistos y condiciones inseguras:**

Son la principal causa de accidentes. Comprende elementos como:

- \* Equipo protegido inadecuadamente
- \* Equipo defectuoso
- \* Estructura o procedimientos peligrosos en o cerca de máquinas o equipo
- \* Almacenamiento inseguro: Sobrecarga o aglomeramiento
- \* Iluminación inadecuada: Luz insuficiente, reflejos
- \* Ventilación inadecuada: Cambio de aire insuficiente, fuente de aire impuro.

1.2.7.2. Actos inseguros por parte de los empleados: Son la segunda causa básica de accidentes. Dichos actos en cierta medida son resultado de tendencias en el comportamiento de los empleados, y estas tendencias posiblemente son resultado de algunas características personales, las cuales se pueden evitar mediante la selección, ubicación, capacitación y reforzamiento positivo del personal así como de la difusión y el compromiso de la gerencia de alto nivel.

Las normas de seguridad e higiene en el trabajo hacen énfasis en cuatro importantes y crecientes problemas de salud que hoy en día los gerentes enfrentan con los empleados. Siendo estos: El alcoholismo, la drogadicción, el estrés y los desequilibrios emocionales. Problemas que pueden ser controlados mediante una buena asesoría, disciplina, canalizaciones hacia un agente externo que pueda servir de apoyo o, en casos extremos, el despido.

### **1.2.8. SALUD, BIENESTAR Y RECREACION DEL PERSONAL:**

La salud, el bienestar y la recreación son algunos de los elementos que se necesitan para que el trabajador tenga Salud Mental. Siendo ésta determinante para sus posibilidades de crecimiento personal y adquisición de destrezas, pues no es posible pensar en desarrollo si el individuo carece de salud mental y, a la inversa, no se puede concebir a un individuo mentalmente sano en un ambiente de privaciones, conflictos e injusticias.

### **1.2.9 CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL:**

Son procedimientos que, ante todo, se deben de dar al obrero o empleado nuevo. De acuerdo con lo dicho " Necesita darse, aun en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto o en el caso de cambio de puesto necesita ser adiestrado, por cambio de sistemas o maquinaria para corregir defectos. Tiene como fin principal producir y fin secundario enseñar ".<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal. Pag. 137.

### **1.2.10. ERGONOMIA:**

“ Velar por el control de algunos factores ambientales básicos como: Iluminación, ruido, color, olores, humedad, temperaturas, para evitar accidentes, monotonía, tedio, fatiga y otros que puedan mermar la calidad del trabajo. Así también estudiar las características de los operadores humanos, a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación “. <sup>16</sup>

### **1.2.11 EVALUAR EL DESEMPEÑO:**

Es tradicional evaluar constantemente al personal actual de las industrias, por medio de técnicas y sistemas que permitan identificar deficiencias para posteriormente ofrecer una retroalimentación o rectificar cualquier anomalía en el desempeño de las labores. Para proceder a corregir y determinar los requerimientos de la capacitación.

Básicamente la evaluación del desempeño tiene como objetivos:

- \* Definir el puesto
- \* Evaluar el desempeño
- \* Ofrecer retroalimentación.

### **1.2.12 MOTIVACION, BENEFICIOS E INCENTIVOS:**

“Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos necesarios para asegurar que lleguen al éxito y lograr así que los deseos y necesidades de la organización y de sus miembros estén en armonía “. <sup>17</sup>

<sup>16</sup> Oralia Sofía Ramírez Ramírez. Perfil Profesional del Psicólogo Industrial. Pág. 24.

<sup>17</sup> Michael Armstrong. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 66

Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Motivar a alguien requiere de dos elementos:

Primero: Encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa y ;

Segundo: Asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte probablemente conducirá a obtener esa recompensa.

Los beneficios e incentivos son dos herramientas poderosas de la motivación.

**1.2.12.1 Beneficios :** comprende aquellos planes de seguro de vida de hospitalización, médico y de incapacidad, así como también un ingreso para el empleado cuando se retire.

**1.2.12.2 Incentivos:** son alicientes o estímulos que se le dan al trabajador como premio a su desempeño y/o esfuerzo; para estimular la fuerza de trabajo y mejorar la presentación de un servicio.

### **1.2.13 LIDERAZGO:**

Orientar a las personas y tener un liderazgo fuerte en donde el grupo se muestre dispuesto a ser dirigido y orientado a la producción dependen en gran parte del grado de motivación que pueda alcanzar el líder. Para Ciampo; "El Líder debe convencer a los miembros del círculo de que quiere el éxito del grupo y que para ello necesitará su ayuda.

- Debe proporcionar un apoyo sincero;
- Usar una solución creativa a los problemas;
- Guiar sin dominar;
- Involucrar a todos a participar en las reuniones de trabajo que sean necesarias.

- Mantener informado a los que no son miembros;
- Cooperar en el seguimiento y mediación de los proyectos".<sup>18</sup>

#### **1.2.14. CALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS:**

En la administración del Recurso Humano, el interés primordial de la empresa debe ser la satisfacción y el bienestar de los empleados. Si las personas están contentas aumenta su eficacia y su eficiencia en el trabajo, pero si por el contrario, no están contentas y no están satisfechos, la producción se ve afectada y por ende la empresa no merece existir.

Como puede notarse en las funciones anteriormente descritas, el psicólogo industrial es capaz no solamente de hacer las funciones técnicamente sino también de poner en cada una de ellas su capacidad de análisis y síntesis y lo más importante sus conocimientos sobre la conducta humana.

A continuación se detallan algunos conceptos que están relacionados con el presente tema de investigación.

#### **1.3 EXPECTATIVA:**

Se puede decir que expectativa se refiere a cualquier esperanza de conseguir una cosa, si se depara la oportunidad que se desea. El diccionario la define como la "posibilidad de conseguir un derecho, acción, herencia, empleo u otra cosa, al ocurrir un derecho que se prevé o al hacerse efectiva cierta eventualidad."<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Ciampo Don. Calidad Total. Pag. 7

<sup>19</sup> Cabanellas G. Y Alcalá Zamora L. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Pag. 456.

#### 1.4. TRABAJO:

Se puede entender por trabajo a “ toda actividad mental y física del hombre aplicada a las cosas, con el fin de utilizarlas para satisfacer necesidades.”<sup>20</sup>

El trabajo implica siempre un esfuerzo humano físico e intelectual, una acción penosa, que se realiza por obligación hacia una fuerza o valor superior, al que se sacrifica un ocio y se destina un hacer.

La economía señala que el trabajo es uno de los factores de toda producción, junto con el capital y la tierra. Para la mayoría de los cultores de esta ciencia, es un elemento indispensable para la creación de riqueza. Pero no faltan quienes como los discípulos de Carlos Marx, que le consideran como “la única fuente original de bienes y servicios.”<sup>21</sup>

#### 1.5 GRAN INDUSTRIA:

Antes de hablar de gran industria diremos que industria es un “conjunto de procedimientos que emplea el hombre para transformar las materias primas en objetos útiles para que satisfagan sus intereses.”<sup>22</sup>

En tanto que Dunnette la define “como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros, todas caen dentro de esta definición.”<sup>23</sup> Este amplio punto de vista revela el vasto escenario de la conducta humana que es exequible a la observación sistemática y estudio de la industria.

---

<sup>20</sup> Cumbre. Enciclopedia Ilustrada. Pag. 219.

<sup>21</sup> Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Pag. 1405.

<sup>22</sup> Cumbre. Enciclopedia Ilustrada. Pag. 245, 246

<sup>23</sup> Marvin Dunnette. Y Kirchner Wayne K. Psicología Industrial. Pag.15

Todos los países de nuestra época tienden a la industrialización, aun los más atrasados, porque comprenden que de ella depende en gran parte su libertad y la elevación del nivel de vida de su población.

La gran industria se inició en el siglo XVIII, a raíz de la invención de la máquina de vapor, que permitió montar grandes fábricas y producir miles de artículos en serie. La gran industria reúne grandes capitales, hace uso de toda clase de maquinarias que puedan simplificar el trabajo o aumentar la capacidad de producción, simplificar en masa para proveer a las grandes poblaciones. Cuantitativamente, se clasifican como grandes industrias todas aquellas que cuentan con más de 60 empleados y poseen un capital neto mayor de 2,000.000.00 de quetzales. Con respecto a la producción, la industria de calzado debe de producir aproximadamente 1,000 pares de zapatos diarios.

Según el Instituto Nacional de Estadística, "el sector industrial guatemalteco contaba con 2,556 empresas registradas a 1993 contaba con 2,556 empresas registradas a 1993 de las cuales el 7.5 % son grandes industrias."<sup>24</sup>

### **1.6 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO:**

En general, las personas se preocupan por sentirse cómodas al caminar y adquieren los zapatos más suaves de acuerdo a sus posibilidades económicas; sin embargo, esto no ha sido siempre así porque en los albores de la humanidad el hombre primitivo desconocía este tipo de implementos. Ante la necesidad de proteger mejor sus pies de las espinas, piedras o cualquier otra cosa que los pudiera lastimar, empezó a utilizar plantillas de cuero o fibras vegetales entrelazadas, sujetas al pie a modo de barca y correas o cintas que se entrelazaban y anudaban en la pierna.

Con el correr de los años el calzado fue modificándose en cuanto a materiales y estilos. A partir de la Edad Media su evolución es mucho más rápida,

---

<sup>24</sup> Ligia Chinchilla . La Verdad sobre el Sector Pyme en Guatemala. Pag. 227.

Hasta mediados del siglo XIX el calzado se hacía totalmente a mano, empleando herramientas sencillas; pero el invento de la máquina de coser, y más tarde el uso de la corriente eléctrica, permitieron empezar el proceso mecánico y que surgieran las modernas fábricas donde casi todo el trabajo se hace mecánicamente en varias operaciones que se realizan en distintos departamentos especializados.

“En Guatemala el sector calzado alcanzó su pleno desarrollo en las décadas de los años 70 y 80 con las fábricas Incatecu que fabricaba únicamente zapatos tejidos, y Condal Industria que actualmente ya no está en el mercado. Posteriormente surgió calzado Magus.

Actualmente existen en el país aproximadamente 30 empresas organizadas de calzado y miles de talleres artesanales.”<sup>25</sup>

“La industria del calzado tiene en Centroamérica muchísima importancia, emplea de 150,000 a 200,000 personas en unas 650 plantas que fabrican anualmente 40 millones de pares de zapatos y es importante mencionar que la industria del calzado guatemalteco ocupa el primer lugar a nivel centroamericano.”<sup>26</sup>

### 1.7 RELACION DE LA PSICOLOGIA LABORAL CON LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.

La Psicología Laboral, trata del conocimiento, comprensión y análisis de los fenómenos y procesos de carácter psicosocial que se presentan en el campo del trabajo, de la administración de los Recursos Humanos en función de desarrollo industrial. Influye en forma directa o indirecta en las conductas y actitudes de los trabajadores.

El (la) profesional de la Psicología comprende lo importante que es para la productividad que las personas involucradas en este proceso posean eficacia y eficiencia así como de que

<sup>25</sup> Quinica. Alfa, Industria Promotora. Hacia el Desarrollo Industrial. Pag. 17.

<sup>26</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Cepal, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. Reconversión Industrial en Centroamérica. Pag. 27.

logren una sensación de bienestar por la labor realizada. Esto sólo puede lograrse si se satisfacen sus necesidades y se utilizan por completo sus habilidades.

Es en estas áreas y en muchas otras en donde el Psicólogo puede intervenir con sus herramientas que le permiten trabajar en búsqueda del crecimiento y desarrollo de la industria.

### 1.3 EXPECTATIVA DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN RELACION A LA NECESIDAD DEL EMPLEADOR:

Como ya se ha mencionado en la mayoría de industrias guatemaltecas los puestos de dirección en el Departamento de Recursos Humanos es ocupado por profesionales de diferentes disciplinas ajenas a la psicología, son pocas las empresas que están utilizando los servicios de profesionales de la Psicología Industrial. Victor Ordoñez considera que las razones que manifiestan las instituciones para no contar con los servicios de este profesional es porque "Lo consideran innecesario, no existe partida presupuestada para este servicio y en la mayoría de casos el motivo principal es que otros profesionales desempeñan las tareas que él pudiera desempeñar." <sup>27</sup>

A medida que los empresarios adquieran nuevas expectativas que exijan mejores condiciones generales de trabajo y mejores relaciones interpersonales, comprenderán que el Psicólogo (a) Industrial es el profesional más indicado para tener a su cargo un Departamento de recursos humanos, pues hay quienes centran su interés en elevar la producción y complacer a la dirección, olvidándose del bienestar de los subordinados. El Psicólogo (a) está preparado para entender al ser humano por lo tanto puede coordinar a la organización y sus miembros para lograr mejores condiciones de trabajo y que tanto los

---

<sup>27</sup>. Victor Manuel Ordoñez Oliva. El Rol del Psicólogo Industrial en el Sistema Bancario en la Ciudad Capital de Guatemala. Pág. 49.

empresarios como el más sencillo de los empleados de servicio logren satisfacer sus necesidades hasta alcanzar el éxito. Razón suficiente para que el profesional de la psicología sea solicitado para actuar en términos organizacionales, "y no simplemente dentro de una visión microscópica y departamental; sus estrategias de trabajo se sitúan en un nivel global, organizacional, sistemático y no simplemente en detalles moleculares o en planos aislados, circunstanciales, independientes y efímeros."<sup>28</sup>

A partir de este marco de referencia, se han llegado a comprender muchas de las responsabilidades y atribuciones que se delegan para con el administrador del recurso humano. Así como también impedimentos opciones y ventajas que confronta el profesional de la conducta humana dentro de la industria, razón por la cual se hizo necesario hacer una investigación que permitiera conocer realmente "*La expectativa del psicólogo industrial*"; y si las actuales demandas de la industria respecto a los métodos y servicios de los psicólogos son indicativos de futuro, de ser así podemos esperar un crecimiento impresionante de las aplicaciones de la psicología en la industria en los próximos años.

---

<sup>28</sup> Chisvenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 1.

## ***CAPITULO II***

### ***TECNICAS E INSTRUMENTOS:***

#### **2.1. SELECCION DE LA MUESTRA:**

Para obtener la información requerida, se determinó hacer una investigación de campo, de tipo descriptivo que cubrió una muestra intencional conformada por los siguientes elementos:

- Once (11) de quince (15) grandes industrias de calzado que se encuentran ubicadas en el Departamento de Guatemala, lo que corresponde a una muestra del 75% de la población.

Los requisitos debían ser : Una producción mayor a 1,000 pares de zapatos por día y contar con más de 60 empleados.

- Once (11) Gerentes generales y/o altos ejecutivos de las grandes industrias del calzado sin importar su grado académico, sexo ni estado civil.

#### **2.2. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:**

La Técnica utilizada para la recolección de datos fue una encuesta. La cual fue aplicada únicamente por la investigadora a los Gerentes Generales y/o altos Ejecutivos de las grandes industrias de calzado seleccionadas.

La encuesta Constó de 18 preguntas con intercambio de pregunta, de respuesta cerrada y abierta, con el propósito de que el encuestado enriqueciera la información requerida.

### **2.3. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO:**

El trabajo de investigación dio inicio a través de la completación de la investigación bibliográfica procediendo a obtener información a través de las encuestas, que se aplicaron a los Gerentes y/o altos Ejecutivos de las grandes industrias de calzado ubicadas en el Departamento de Guatemala, con los resultados obtenidos durante la encuesta se procedió a analizar, interpretar e interrelacionarla con el trabajo documental, lo que permitió elaborar un informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones que serán de gran utilidad para los futuros profesionales de la psicología industrial.

### **2.4. TECNICAS DE ANALISIS :**

Por sus características propias, la realización del trabajo solamente requirió del uso de técnicas de análisis porcentual para la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas, ya que en su mayoría, la interpretación de la información obtenida fue sobre la base de un análisis cualitativo.

### **CAPITULO III**

#### **PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

El trabajo de campo de la presente investigación fue realizado durante el mes de septiembre de 1997.

La muestra se conformó con un 75% del universo de grandes industrias de calzado del Departamento de Guatemala, lo que corresponde a 11 Gerentes Generales y/o altos Ejecutivos de las grandes industrias de calzado ubicadas en el departamento de Guatemala.

Para la aplicación del instrumento, se procedió de la forma siguiente:

- a) Se visitaron las 11 industrias seleccionadas;
- b) En cada una de ellas se trató de entrevistar personalmente al Gerente General y/o alto Ejecutivo, lo que se logró únicamente en 1 caso;
- c) En las 10 industrias restantes, ante la imposibilidad de realizar personalmente la entrevista, se procedió a dejar el instrumento, acompañado de una carta de petición, 7 industrias respondieron;
- d) En un caso no conformes en la carta de petición, solicitaron una carta de la Universidad de San Carlos, misma que fue entregada, obteniéndose la respuesta requerida; y
- e) Dos de los instrumentos no fueron devueltos, aduciendo falta de tiempo a pesar de que en reiteradas ocasiones se llegó a las industrias pero nunca se tuvo respuesta afirmativa;

Por tal razón se tomó en cuenta para el presente análisis, el 60% de la población, corresponde a las 9 encuestas devueltas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante el trabajo de campo con su respectivo análisis e interpretación.

### Cuadro 1

*Departamento de Guatemala. Datos generales de los Gerentes y/o altos Ejecutivos que laboran en la gran Industria de Calzado.*

<i>Fecha</i>	<i>Nombre de la Industria</i>	<i>Cargo del entrevistado</i>	<i>Profesión</i>	<i>Sexo</i>		
				<i>M.</i>	<i>F.</i>	
2/09/97	Calzado A.	Gerente General	Contadores Públicos			
2/09/97	Calzado B.	Gerente Administrativo	y Auditores.	2	1	1
3/09/97	Calzado C.	Gerente Administrativo	Administradores de			
3/09/97	Calzado D.	Gerente de Recursos Humanos	Empresas.	2	1	1
4/09/97	Calzado E.	Gerente de Recursos Humanos	Peritos Contadores	2	2	0
5/09/97	Calzado F.	Jefe de Recursos Humanos	Ingenieros Indus.	1	1	0
5/09/97	Calzado G.	Contador General	Médico y Cirujano	1	0	1
11/09/97	Calzado H.	Contador General	No definida	1	1	0
11/09/97	Calzado I.	Contador General				
<b>Sub. Total.</b>				<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 Industrias</b>			<b>9</b>	<b>9</b>	

## PRIMERA PARTE:

En este cuadro se evidencia que el 67% de los Gerentes y/o altos Ejecutivos de las grandes industrias de calzado son profesionales universitarios (as), mientras que el 22 % no lo son, sin embargo es necesario hacer notar que dentro de este 67% no se encuentra ningún profesional de la psicología; por el contrario, destacan los Administradores de Empresas, los Contadores Públicos y Auditores siguiéndoles en importancia los Ingenieros Industriales y un Médico Cirujano .

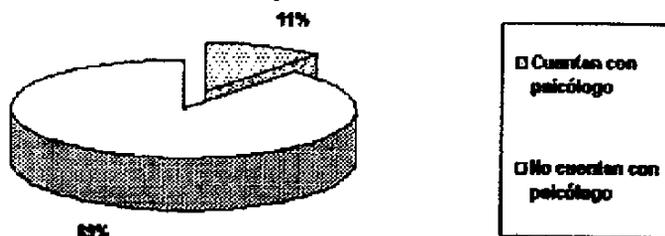
De las personas encuestadas el 67% corresponden al sexo masculino y el 33% al femenino. Puede notarse que el sexo masculino prevalece dentro de los cargos importantes en estas industrias,

Con respecto a los cargos de los encuestados el 11% son Gerentes Generales el 89% corresponde a altos Ejecutivos .

En relación a la existencia y el número de profesionales de la psicología se obtuvieron los siguientes resultados.

### Gráfica 1

Departamento de Guatemala.  
Profesionales de la Psicología que laboran  
dentro de la gran industria de calzado

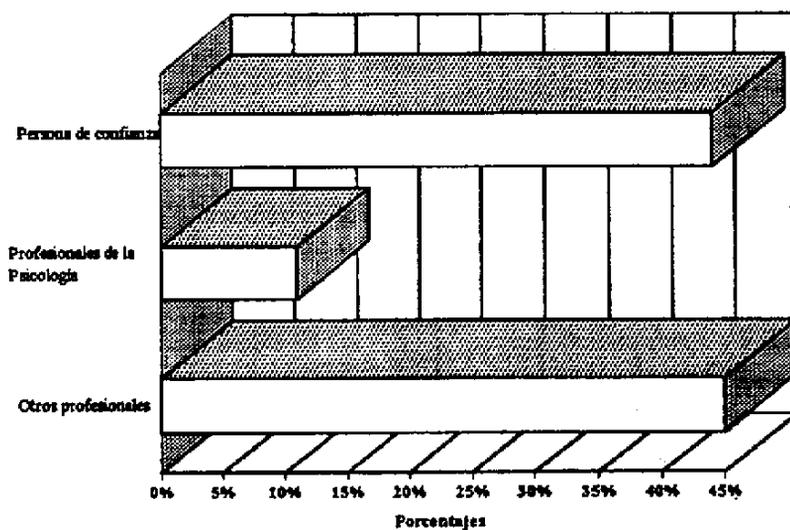


Como puede observarse en la gráfica que antecede, el profesional de la psicología industrial es poco solicitado para ocupar puestos importantes dentro de la industria, ya que solamente un 11% de éstas cuenta con los servicios de 1 psicólogo, el otro 89% carece de los mencionados servicios.

Tal como puede observarse en la gráfica 2 un 45% de las industrias contratan a otros profesionales ajenos a la psicología, y el otro 44% ponen el recurso humano en manos de personas no profesionales que son de su confianza y solamente el 11% cuentan con psicólogo para su manejo.

Los profesionales más contratados para la administración del recurso humano; son los Administradores de Empresas y los Auditores.

**Gráfica 2**  
*Departamento de Guatemala. Persona responsable del recurso humano en 9 grandes industrias de calzado*



De la interrogante referente a las principales funciones que podría realizar un psicólogo si fuera contratado para administrar el recurso humano, las que más fueron consideradas por los gerentes y/o altos ejecutivos son:

* Reclutamiento y selección de personal	33%
* Evaluación del desempeño	22%
* Análisis y descripción del puesto	22%
* Inducción	22%
* Promover la productividad	22%
* Motivación	22%
* Control de calidad	11%
* Capacitación y desarrollo	11%
* Control de la legislación laboral	11%

Además de estas funciones propias del encargado del recurso humano, fueron mencionadas someramente las siguientes que corresponden con exclusividad al campo del psicólogo industrial:

- \* Orientación psicológica
- \* Descubrir y utilizar aptitudes y cualidades

Mientras tanto, en la única industria que si cuenta con los servicios de un profesional de la psicología industrial, existe un mayor conocimiento de las funciones que éste realiza, siendo las principales:

- \* Evaluar la organización de la empresa
- \* Clasificar y valorar puestos
- \* Reclutamiento y selección de personal
- \* Inducción de personal
- \* Administración
- \* Relaciones interpersonales

- \* Capacitación y desarrollo
- \* Evaluar el desempeño
- \* Motivación, beneficios e incentivos
- \* Liderazgo
- \* Crecimiento de personal

Como puede observarse en las funciones anteriormente citadas no se menciona el definir políticas de empleo ni una de las más importantes tareas para el cuidado de la vida siendo ésta la higiene y seguridad laboral.

## SEGUNDA PARTE:

Con respecto a conocer ¿cuáles son las funciones que realiza el profesional de la psicología industrial en el Departamento de Recursos Humanos?, un 78% respondió afirmativamente, mientras que el otro 22 % lo hizo en forma negativa.

Los conocimientos que la alta gerencia manifiesta tener acerca del psicólogo industrial son aquellos que han obtenido, según ellos, por cultura. Sin embargo, son poco profundos pues en su mayoría saben de la existencia de este profesional y que puede tener a su cargo el recurso humano, pero desconocen las funciones específicas que realiza. Conocen del psicólogo (a) por cultura y porque últimamente su campo de acción se está ampliando pero, a pesar de ello, el otro 22% no tienen ni la más mínima idea de que el psicólogo está plenamente calificado para desarrollarse en el campo de las organizaciones industriales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 100% de los Gerentes y/o altos Ejecutivos encuentran beneficioso y necesario contratar los servicios de profesionales de la psicología industrial, ya que manifiestan que el recurso humano es un elemento valioso que debe de ser considerado, comprendido y motivado. Por lo que un psicólogo (a)

especializado (a) en la conducta humana sería el elemento más idóneo para la ejecución de estas tareas.

Por otra parte consideran que contar con los servicios de un psicólogo (a) significa actualizar sus métodos de administración de personal.

Sin embargo, a pesar de estas respuestas, un 33% también consideran que el manejo del recurso humano no necesariamente lo debe hacer un psicólogo (a) industrial ya que, aunque no tan orientados hacia el bienestar del ser humano, existen otros profesionales que lo hacen muy bien. El otro 67% consideran que el psicólogo es un elemento importante que puede facilitar y mejorar los procesos de reclutamiento y selección, por su capacidad para descubrir las habilidades de los candidatos a determinados puestos. Dicha habilidad se debe a que el psicólogo (a) es un elemento especializado en lo cognitivo y lo afectivo.

El 100% de las respuestas son afirmativas en cuanto a la interrogantes que evalúan si el psicólogo (a) puede contribuir a mantener o mejorar la productividad y las relaciones interpersonales en las industrias.

Manifiestan los entrevistados que trabajar la "psicología del trabajador" mejora sus actitudes y que cuando las personas se sienten bien y están motivadas son más productivas. A la vez indican que las relaciones interpersonales son, tal vez uno de los mayores conflictos en las organizaciones y que, a través de la mejora de hábitos y actitudes del personal se puede lograr la integración y un buen trabajo en equipo.

Con respecto a las interrogantes planteadas en la entrevista sobre el aspecto económico un 34% consideran que contratar los servicios del profesional de la psicología industrial resulta en la industria un gasto extraordinario que no está considerado dentro del presupuesto de las organizaciones. El otro 66% lo ven como una inversión que debe estudiarse, analizarse y presupuestarse ya que lo más importante para este 66% es desarrollar el potencial del empleado, situación que está relacionada directamente con la capacidad que poseen los psicólogos (a) industriales.

Otro aspecto relativamente importante dentro de las expectativas del psicólogo industrial es el conocer si consideran a la psicología industrial como una disciplina desconocida en el ámbito empresarial. Al respecto el 100% de las respuestas fueron contestadas afirmativamente, y de ellas el 56% considera que a la psicología le falta mucho para dar a conocer todos sus campos de acción y que, debido al desconocimiento existente, la alta gerencia contrata otros profesionales ya acreditados en nuestro medio para que se encarguen de cultivar el recurso humano. El otro 44% consideran que la psicología industrial tiene la credibilidad necesaria para que muchas organizaciones industriales demanden sus servicios.

Finalmente, es importante mencionar que un 75% de los Gerentes y/o altos Ejecutivos consideran que el psicólogo (a) puede contribuir a que los individuos y grupos descubran y utilicen mejor su potencial debido a que es un profesional capacitado para conocer la conducta humana, para transformarla y optimizarla. El otro 22% optó por hacer caso omiso a esta pregunta.

De todo lo anteriormente expuesto se deduce, que los servicios del profesional de la psicología industrial son poco utilizados. Sin embargo en este momento esta profesión se está dando a conocer.

Queda entre los (las) profesionales de la psicología, adquirir el compromiso de dar a conocer que el objetivo principal de la psicología industrial se centra en estudiar la conducta humana en el trabajo y en sus diferentes niveles: El individual, con las características propias y diferenciales de cada individuo; el grupal, destacando la importancia de grupos, y la interacción entre los individuos; y el organizacional. Se debe demostrar que como conocedores de la conducta humana el psicólogo (a) puede lograr muchos beneficios en las organizaciones industriales y sus trabajadores. Si se logra alcanzar esto, las expectativas del psicólogo (a) industrial pueden crecer.

## *CAPITULO IV*

### *CONCLUSIONES*

1. El psicólogo (a) industrial si tiene expectativas de trabajo dentro de las organizaciones industriales.
2. El psicólogo (a) industrial en Guatemala, comienza a ser aceptado dentro de las organizaciones industriales.
3. Únicamente una décima parte de las industrias de calzado ubicadas en el departamento de Guatemala cuentan dentro de su departamento de Recursos Humanos con Psicólogo (a) industrial.
4. El psicólogo (a) industrial debido a sus conocimientos acerca de la conducta, es el profesional idóneo, para ocupar el puesto de director, jefe o Gerente del recurso humano.
5. Otros profesionales de diferentes disciplinas ajenas a la psicología se encargan de dirigir el departamento de recursos humanos en la gran industria del calzado.
6. El psicólogo (a) industrial que trabaja para el departamento de recursos humanos, en las grandes industrias de calzado, desempeña un 80% de las funciones que le corresponden.
7. Los Gerentes y/o altos Ejecutivos consideran que los servicios del psicólogo (a) industrial podrían ser de gran beneficio para la industria.
8. El número bajo de psicólogos (a) dentro de las industrias de calzado se debe al desconocimiento por parte del empleador de las funciones, que esté podría realizar en beneficio equitativo entre el trabajador y la industria.

## *RECOMENDACIONES*

1. Que el (la) profesional de la psicología industrial adquiera nuevos conocimientos de administración y leyes, que le permitan optimizar el manejo del recurso humano dentro del marco empresarial y que le permitan competir con otro tipo de profesionales industriales.
2. Promover a la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Escuela de Ciencias Psicológicas la importancia del psicólogo (a) dentro de las organizaciones industriales.
3. Se recomienda al profesional de la psicología industrial velar por dar a conocer tan importante campo de acción de la psicología como lo es el trabajar el potencial humano.
4. Conociendo cuáles son las funciones del psicólogo industrial se recomienda al profesional que labora en esta área realizar exitosamente y en su cabalidad estas funciones para la organización a la que preste sus servicios. Ya que esto ayudara ha abrir brecha a los futuros profesionales interesados en el área industrial.

## BIBLIOGRAFIA

- ALFA, Química, Industria promotora. "HACIA EL DESARROLLO INDUSTRIAL" Octubre 1996.
- ARMSTRONG, Michael, "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS" Edit. Legis, Bogotá Colombia 1991.
- BARRA, Ralp, "CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION" Edit. Mc Graw-Hill. México 1987.
- CABANELLAS G. Y Alcalá Zamora L. "DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE DERECHO USUAL" Edit. Heliasa. Argentina 1979.
- CEPAL, y PNUD. "RECONVERSION INDUSTRIAL EN CENTROAMERICA" México 1990.
- CUMBRE, "ENCICLOPEDIA ILUSTRADA" Edit. Cumbre, S. A. Volumen 8, México D.F. 1973
- CHAPLIN, J.C. "DICTIONARY OF PSYCHOLOGY" Dell Publishing Company, Inc; New York, Estados Unidos de América, 1968
- CHIAVENATO, Idalberto, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" Edit. McGraw-Hill, México, 1988
- CHINCHILLA, Ligia, "LA VERDAD SOBRE EL SECTOR PYME EN GUATEMALA" Fundación Friedrich Ebert Guatemala 1992
- DESLER, Gary. "ADMINISTRACION DE PERSONAL" Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1991
- DICCIONARIO, "ENCICLOPEDIA ILUSTRADA" Edit. Ramón Sopena, S.A. Barcelona, 1967
- DON, Caimpo, "CALIDAD TOTAL" Edit. Anderson-Wesley Iberoamericana. E.U.A. 1993
- DUNNETT, Marvin y Wayne Kirchner. "PSICOLOGIA INDUSTRIAL" Edit. Trillas. México 1984

- GAMA, Elba "BASES PARA EL ANALISIS DE PUESTOS" Edit. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México 1992
- INVESTIGACION, 40. "A" "HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL" Guatemala, 17 de Abril de 1995
- KIRCHNER, Dumette, "PSICOLOGIA INDUSTRIAL" Edit. Trillas, México, 1984
- MALDONADO, Estrada y Jorge Morales "PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA INSTALACION DE PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES-GUATEL" Guatemala Julio de 1993
- MERANI, Alberto L. "DICCIONARIO DE PSICOLOGIA" Tratados y Manuales Grijalbo, Ediciones Grijalbo, S.A. México, 1976
- ORDOÑEZ Oliva, Victor Manuel, "EL ROL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN EL SISTEMA BANCARIO EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA" Guatemala, Octubre de 1992.
- PAPALIA, Diane E. Y Wenkos Olds, Sally. "PSICOLOGIA" Edit: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1990
- PAIZ, Solorzano Guillermo, "INDUCCION INSTITUCIONAL Y SU RELACION CON LA ROTACION DE PERSONAL" Guatemala 1994
- RAMIREZ, Ramirez Oralia Sofia. "PERFIL PROFESIONAL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL". Guatemala, Octubre de 1996
- REYES, Ponce Agustín. "ADMINISTRACION DE PERSONAL" Edit. Limusa. México 1987
- SIENGEL, Lane "PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES" Edit. Continental, S.A. México 1983.

***ANEXO***

**LAS EXPECTATIVAS DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA  
GRAN INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL DEPARTAMENTO  
DE GUATEMALA.**

**BOLETA DE ENCUESTA**

La presente encuesta pretende obtener información acerca de las expectativas de trabajo del psicólogo industrial. Está dirigida a Gerentes y/o altos Ejecutivos.

**I. DATOS GENERALES:**

Fecha: \_\_\_\_\_

1.1 Nombre de la industria: \_\_\_\_\_

1.2 Sexo: M  F

1.3 Cargo que ocupa usted dentro de la industria: \_\_\_\_\_

1.4 Profesión: \_\_\_\_\_

**II. DATOS ESPECIFICOS:**

**PRIMERA PARTE:**

A continuación se presentan una serie de preguntas, responda según su experiencia.

2. Cuenta la industria con los servicios de profesional (es) en la psicología industrial?

Si  No

3. Número de profesionales de la psicología industrial que trabajan en la industria: \_\_\_\_\_
4. Quién es la persona responsable del manejo de los recursos humanos dentro de la industria?
- a. Persona de confianza, no profesional
  - b. Profesional de la Psicología
  - c. Otro profesional. Especifique \_\_\_\_\_
5. Si la industria no cuenta, pero pudiera contar, con profesionales de la psicología industrial, cuáles considera deberían ser sus principales funciones.
- a. \_\_\_\_\_ e. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_ g. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_ h. \_\_\_\_\_

**SEGUNDA PARTE:**

Marque con una X dentro del paréntesis la opción que más considere conveniente:

0 = Nunca

1= Ocasionalmente

2= Siempre o frecuentemente

1. Si la industria cuenta entre su personal con profesional (es) de la psicología industrial, enumere la frecuencia con que realiza las siguientes funciones:

	0	1	2
a. Definir políticas de empleo	( )	( )	( )
b. Evaluar la organización de la empresa	( )	( )	( )
c. Clasificar y valorar puestos	( )	( )	( )
d. Reclutamiento y selección	( )	( )	( )
e. Inducción de personal	( )	( )	( )
f. Administración	( )	( )	( )

	0	1	2
g. Higiene y seguridad laboral	( )	( )	( )
h. Relaciones interpersonales	( )	( )	( )
i. Capacitación y desarrollo	( )	( )	( )
j. Evaluar el desempeño	( )	( )	( )
k. Motivación, beneficios e incentivos	( )	( )	( )
l. Liderazgo	( )	( )	( )
m. Crecimiento del personal	( )	( )	( )

Coloque dentro del cuadro según sea su respuesta:

1. Considera tener conocimiento de cuáles son las funciones que realiza el profesional de la psicología industrial en el Departamento de Recursos Humanos.

SI NO

Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_
2. Considera que contratar los servicios de profesionales de la psicología industrial resulta beneficioso a la industria.

SI NO

Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_
3. Considera que resulta innecesario contratar profesionales de la psicología industrial en las industrias.

SI NO

Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_
4. Considera que el manejo de recurso humano en la industria requiere de profesionales de la psicología industrial.

SI NO

Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Considera que las funciones de la psicología industrial pueden ser realizadas por profesionales de otras disciplinas. SI NO  
Por qué? \_\_\_\_\_    
\_\_\_\_\_
6. Considera que el profesional de la psicología o trabajador de la salud mental puede contribuir a mantener o mejorar la productividad en la industria. SI NO  
Por qué? \_\_\_\_\_    
\_\_\_\_\_
7. Considera que el profesional de la psicología industrial pueda contribuir a mantener o mejorar las relaciones interpersonales entre el personal de la industria. SI NO  
Por qué? \_\_\_\_\_    
\_\_\_\_\_
8. Considera que cubrir económicamente los servicios del profesional de la psicología industrial resulta para la industria un gasto extraordinario. SI NO  
Por qué? \_\_\_\_\_    
\_\_\_\_\_
9. Considera que contratar los servicios de profesionales de la psicología industrial puede resultar una buena inversión para las industria. SI NO  
Por qué? \_\_\_\_\_    
\_\_\_\_\_

10. Considera que el trabajo del profesional de la psicología industrial tiene la credibilidad necesaria para que muchas industrias demanden sus servicios.

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SI NO

11. Considera que la psicología industrial es una disciplina desconocida en el ámbito empresarial.

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SI NO

12. Considera que las y los psicólogos pueden contribuir a que los individuos y grupos descubran y utilicen mejor su potencial

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SI NO

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>ANTECEDENTES</b>	4
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1 MARCO TEORICO</b>	
<i>1.1 Historia de la Psicología Industrial aplicada a la Industria Guatemalteca</i>	5
<i>1.1.2 Etapas por las que ha transitado la Psicología Industrial en Guatemala</i>	6
<i>1.1.3 Psicología Industrial</i>	7
<i>1.2 Principales Funciones que desempeña el Psicólogo Industrial en el Departamento de Recursos Humanos</i>	8
<i>1.2.1 Políticas de empleo</i>	9
<i>1.2.2 Conocer y evaluar la organización de la empresa</i>	10
<i>1.2.2.1 Organigrama</i>	10
<i>1.2.3 Análisis de puestos</i>	10
<i>1.2.4 Reclutamiento y Selección de Personal</i>	11
<i>1.2.4.1 Reclutamiento</i>	12
<i>1.2.4.2 Selección</i>	12
<i>1.2.5 Inducción al personal</i>	14
<i>1.2.6 Procesos productivos y condiciones de trabajo</i>	14
<i>1.2.7 Higiene y seguridad del personal</i>	15
<i>1.2.7.1 Sucesos imprevistos y condiciones inseguras</i>	15
<i>1.2.7.2 Actos inseguros por parte de los empleados</i>	15
<i>1.2.8 Salud, bienestar y recreación del personal</i>	16
<i>1.2.9 Capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal</i>	16
<i>1.2.10 Ergonomía</i>	17
<i>1.2.11 Evaluar el desempeño</i>	17
<i>1.2.12 Motivación. Beneficios e Incentivos</i>	17
<i>1.2.12.1 Beneficios</i>	18
<i>1.2.12.2 Incentivos</i>	18
<i>1.2.13 Liderazgo</i>	18

1.2.14	<i>Calidad de las relaciones humanas</i>	19
1.3	<i>Expectativa</i>	19
1.4	<i>Trabajo</i>	20
1.5	<i>Gran Industria</i>	20
1.6	<i>Desarrollo de la Industria de Calzado</i>	21
1.7	<i>Relación de la Psicología laboral con la productividad y la calidad de vida laboral</i>	22
1.8	<i>Expectativas del Psicólogo Industrial en relación a la necesidad del empleador</i>	23

## **CAPITULO II**

### **II TECNICAS E INSTRUMENTOS**

2.1	<i>Selección de la muestra</i>	25
2.2	<i>Técnicas de recolección de datos</i>	25
2.3	<i>Técnicas de procedimientos de trabajo</i>	26
2.4	<i>Técnicas de análisis</i>	26

## **CAPITULO III**

3.	<i>Presentación y análisis de resultados</i>	27
----	--	----

## **CAPITULO IV**

	<i>Conclusiones</i>	35
	<i>Recomendaciones</i>	36
	<i>Bibliografía</i>	37
	<i>Anexo</i>	39