



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

MANUAL INTRODUCTIVO PARA LA MATERIA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL DEL QUINTO SEMESTRE DE LA CARRERA DE
PSICOLOGÍA

T E S I S
QUE PARA TENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
DIANA SANTIAGO IZQUIERDO

JURADO DEL EXAMEN

TUTOR: LIC. SALVADOR SERGIO SALINAS JARQUÍN

COMITÉ: LIC. JORGE ARTURO MANRIQUE URRUTIA

MTRA. SARA GUADALUPE UNDA ROJAS

LIC. MARIA DE LOURDES HERNÁNDEZ PLATA

LIC JORGE IGNACIO SANDOVAL OCAÑA

MÉXICO, DF

SEPTIEMBRE 2013



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.

Debo dar gracias a ese corazón inagotable de amor y cariño, mi mamá porque me dio el calor y las energías para impulsarme.

Debo dar gracias a ese ser infinito, porque gracias a sus pruebas en las que me puso, hoy tengo Fe.

Debo dar gracias a los que les falle y a pesar de todo continuaron creyendo en mí.

Debo dar gracias a los desconocidos que sin conocerme me dieron una mano para subir y continuar mi camino.

Debo dar gracias a los que me lastimaron y me desilusionaron, porque me dieron nuevas metas a alcanzar.

Debo de gracias a las adversidades con las que me afronte, porque me dieron fuerzas para seguir luchando.

Debo dar gracias a los que se aprovecharon de mi necesidad, porque me dieron coraje para seguir adelante.

Debo dar gracias a los que no creyeron en mí, porque me dieron orgullo que me impulso a continuar.

Y sobre todo debo dar gracias a todos aquellos que me dijeron que no.

Gracias a ellos, " lo logré"

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. Reseña histórica

| | |
|--|----|
| 1.1. La naturaleza humana..... | 10 |
| 1.2. Las raíces filosóficas de la psicología | |
| 1.2.1 Presocráticos | 11 |
| 1.3. Corrientes psicológicas y la búsqueda del concepto de psicología organizacional | |
| 1.3.1 Mecanicismo | 15 |
| 1.3.2 Estructuralismo | 15 |
| 1.3.3 Funcionalismo | 16 |
| 1.4. Escuelas psicológicas | |
| 1.4.1 Conductismo | 16 |
| 1.4.2 Psicoanálisis | 18 |
| 1.4.3 Gestalt | 19 |
| 1.4.4 Humanismo | 20 |
| 1.5. Historia de la psicología organizacional | 20 |

2. La ciencia y el método científico

| | |
|---|----|
| 2.1. Un panorama histórico de la investigación científica | 26 |
| 2.1.1 corrientes epistemológicas de la ciencia | 26 |
| 2.2. Principales aportaciones a la ciencia | 27 |
| 2.3. Concepto y características de la ciencia | 28 |
| 2.4 Método científico | 29 |
| 2.5 Etapas de la investigación científica | 30 |
| 2.6. La observación, la experimentación y la medición..... | 31 |
| 2.7 Tipos de investigación y diseño | 32 |
| 2.8 Estadística básica | 33 |

| | |
|--|----|
| 2.8.1 Tipos de variables | 34 |
| 2.8.2 Niveles de medición | 35 |
| 3. Psicología laboral | |
| 3.1 Preparación y selección. | |
| 3.1. 1 Análisis de puestos | 36 |
| 3.1.2 pasos involucrados en el proceso de análisis de puesto | 38 |
| 3.1.3 Elaboración del análisis de puestos definitivo | 39 |
| 3.2. Reclutamiento y selección | |
| 3.2.1. Medios de reclutamiento | 42 |
| 3.2.2 fases del proceso de selección | 43 |
| 3.3. Entrevista | |
| 3.3.1. La preparación para la entrevista | 44 |
| 3.3.2. Perfil del entrevistador | 45 |
| 3.3.3 Etapas de la entrevista | 46 |
| 3.3.4 Tipos de entrevista | 47 |
| 3.3.5 Clasificación de competencias laborales | 48 |
| 3.3.6 Técnicas de entrevista | 50 |
| 3.3.7 Tipos de entrevistado | 51 |
| 3.3.9 Expresión corporal | 52 |
| 3.4. Integración de baterías psicológicas | |
| 3.5 Tipos de pruebas | 53 |
| 3.5.1 Test de inteligencia | 55 |
| 3.5.2 Test de personalidad | 56 |
| 3.5.3 Valores e Intereses | 58 |
| 3.6. Investigación laboral | |
| 3.7 Reportes psicológicos en la selección de personal | |
| 3.7.1 Conclusión abierta | 59 |
| 3.7.2 Conclusión cerrada | 59 |

| | |
|---|----|
| 3.7.3 Conclusión mixta | 60 |
| 3.8 Ley federal del trabajo | |
| 3.8.1 Nomina y compensaciones | 62 |
| 4. Capacitación | |
| 4.1. Consideraciones teóricas de aprendizaje | 64 |
| 4.1.1. Escuela cognoscitiva | 65 |
| 4.1.2. Escuela neoconductista | 65 |
| 4.2. La programación neolingüística (PNL) | 67 |
| 4.2.1. Inteligencias múltiples y técnicas para desarrollarlas | |
| 4.3. Proceso de capacitación | |
| 4.4 Evaluación y seguimiento | 72 |
| 4.5 Detección de necesidades de capacitación (DNC). | |
| 4.6.1 Objetivos del DNC | 73 |
| 4.6.2 Ventajas del DNC | 73 |
| 4.7 Clasificación de las necesidades de capacitación | |
| 4.7.1 Necesidades encubiertas | 74 |
| 4.8 Apoyos didácticos | |
| 4.8.1 Manual de instrucción | 74 |
| 4.8.2 Tipología del grupo | 75 |
| 5. Liderazgo | |
| 5.1. Hombre y sociedad | 79 |
| 5.1.1 Teorías de la sociedad | 81 |
| 5.1.2 Paradigmas del liderazgo | 82 |
| 5.1.3 Teorías del liderazgo | 83 |
| 5.1.4 Dirección por competencias | 84 |
| 5.1.5 Estilos de liderazgo | |
| 5.2. Comunicación..... | 85 |
| 5.3. Motivación | |
| 5.3.1 Teorías de la motivación | 88 |
| 5.3.2 Maslow | 91 |
| 5.4. Trabajo en equipo | 91 |

| | |
|--|-----|
| 5.4.1. Aspectos que caracterizan al grupo | 91 |
| 5.5. Negociación | 92 |
| 6. Marketing | |
| 6.1. Ojeada histórica del marketing | 94 |
| 6.2 Aporte de la psicología a la investigación de mercados | 94 |
| 6.3 Funciones de marketing | 96 |
| 6.4 Planeación de marketing | 96 |
| 6.5 Estudio de mercado | 98 |
| 7. Seguridad e higiene | |
| 7.1 Prevención de riesgos | 99 |
| 7.1.1 Ley de prevención de riesgos laborales | 100 |
| 7.1.2 Obligaciones de los empresarios y trabajadores | 101 |
| 7.2 Ergonomía | |
| 7.2.1 Objetivos de la ergonomía | 103 |
| 7.2.2 Factores ergonómicos en el diseño | 104 |
| 7.3 Psicosociología del trabajo | |
| 7.3.1 Estrés laboral | 105 |
| 8. Calidad | |
| 8.1 Antecedentes de la calidad en las empresas | 106 |
| 8.2 Definiciones de calidad | 107 |
| 8.2.1 Control de calidad | 107 |
| 8.3 ISO | |
| 8.4 Normatividad | 108 |
| 8.4.1 Ventajas de las normas | 109 |
| 8.5 Responsabilidad social empresarial | 111 |

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

Resumen

Se trata de recoger en esta obra todos aquellos conceptos fundamentales que tendrían que conocer los estudiantes de psicología, manteniendo un lenguaje fácil de comprender, permitiéndoles aprender de una forma más sencilla y clara cada concepto; evidentemente un manual introductorio no puede abarcar toda la materia de que esta disciplina es dueña sin embargo servirá a los alumnos como un prontuario que haya recogido brevemente los aspectos esenciales de la materia para su fácil consulta y recuerdo.

Este será a partir de una revisión bibliográfica de textos ya publicados y la recopilación de los mismos que puedan proporcionar información acerca de los temas básicos que se tratan dentro del área de recursos humanos y que son de interés en el ámbito empresarial. La presente intenta revestirse en lo posible de los temas para hacer una propuesta que pueda apoyar al plan de estudios de ésta asignatura.

Mismo que se apoyara en base a la experiencia laboral y conocimientos adquiridos en los últimos tres años dentro del área de Recursos Humanos sustentándonos en una revisión bibliográfica de textos ya publicados de diferentes libros, tesis, tesinas y revistas. Otra forma de indagación, lo constituye la consulta en los despachos de outsourcing (contratación externa), a fin de recabar información pertinente.

Introducción

El 28 de septiembre del 2010 fue aprobado por el consejo académico del área de las ciencias biológicas, químicas y de la salud el nuevo plan de estudios para la carrera de psicología en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, al cual se agregó la Actividad Instruccional del área de Psicología del trabajo y las organizaciones ; misma que necesitará de un manual introductorio que le sirva de guía rápida a los alumnos para tener una idea más clara de los posibles temas que se verán en clase y temas que se omitirán dentro del ya mencionado y que sin embargo les serán útiles en el ámbito laboral. Es realmente importante que un psicólogo laboral tenga conocimientos sobre el área de recursos humanos en general ya que de lo contrario difícilmente podría desempeñarse dentro de una organización.

Se inicia con una breve historia de lo que es el hombre y su evolución, ya que estaremos estudiando el comportamiento humano dentro de las organizaciones y nos moveremos en el Área de Recursos Humanos por lo que es importante conocer las características del hombre y su socialización con los demás, de esto depende que dentro de las organizaciones se den mejores resultados y se pueda transformar al hombre en un ser con talentos de excelencia, utilizando todos sus recursos para el desarrollo humano, despertar las capacidades mentales del individuo potencializando sus habilidades y destrezas.

También se agregaría una reseña histórica de la psicología, hasta su hoy desarrollo como psicología organizacional, ya que fue en la Grecia clásica donde concurren las condiciones adecuadas para la Génesis y ulterior desarrollo de la psicología. Fueron los griegos quienes se interrogaron acerca de cuestiones que hoy se denominan psicológicas. Por lo tanto hasta la aparición de la psicología como ciencia no es posible hablar de psicología del trabajo como tal, ya que esta representa una aplicación sistemática de la primera al contexto laboral. Su evolución, e historia está por tanto unida al propio desarrollo de la psicología en general, y viene marcada además por una serie de acontecimientos.

Dentro de otras actividades que puede realizar un psicólogo laboral estudiaremos el **desarrollo organizacional** que también es un tema a desarrollar dentro del plan de estudios en donde **especialistas en ciencias del comportamiento psicológico y sociológico representan un enfoque de solución de problemas de actitudes y comportamientos sistémicos dentro de una organización.**

El desarrollo organizacional toma a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. **El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechen las oportunidades que se presenten; para que esto pueda realizarse el psicólogo laboral requiere hacer una investigación dentro de la organización y encontrar las áreas de oportunidad en donde hay que trabajar,** sin embargo esto no podría ser desarrollado sin el uso del **método científico** y mediante una investigación por medio de la cual se **puedan encontrar estadísticas reales** y así poder encontrar mejoras en la organización, es por esto que se agregará un apartado sobre el tema de método científico y estadísticas.

Además se incluyen los siguientes temas a tratar sobre el área de **recursos humanos** como: proceso **completo de reclutamiento y selección, capacitación, (DNC),** liderazgo, marketing en RRHH, seguridad e higiene en el trabajo y calidad.

El éxito no está en hacer lo que se quiere,
Si no en querer lo que se hace.

1. RESEÑA HISTORICA

1.1 La naturaleza humana

Vamos a partir preguntándonos, que es el hombre y nos llegan de la historia innumerables respuestas. El hombre expresa su ser, y lo transforma al expresarlo; en cada momento es capaz de ofrecer alguna peculiaridad que siendo inesperada es al mismo tiempo congruente con su ser. Ninguna definición o idea del hombre es completa, pero tampoco es completamente errónea, todas son de alguna manera definitivas, pues cada una realza un cierto rasgo distintivo. El ser humano es ser histórico puesto que ha sido el resultado de un proceso evolutivo y por lo que existe una continuidad en nuestra especie y las demás.

Todos los pueblos tienen sus cosmogonías que tratan de explicar el origen del universo, de la tierra y de sus pobladores; tanto en estas como en las fuentes religiosas, tales problemas están planteados en un terreno diferente al de las ciencias biológicas. Ya que las ciencias naturales responden a este problema de manera diferente, aunque con algunas variantes, las primeras encuentran las causas de la vida en fuerzas sobrenaturales en cambio las ciencias todas coinciden en el origen material natural de la vida.

Cuando el hombre aparece por primera vez en la tierra está solo y aislado como la más frágil de las criaturas. Su mismo aislamiento y fragilidad lo hace vivir temeroso y escondido de las criaturas mucho más grandes y poderosas que él, ante esta situación pudiera haberse pensando que el hombre tendería a desaparecer, ya que estaba viviendo una lucha desigual por subsistir, sin embargo algo sucede: gracias a su privilegiada inteligencia, el hombre se une en grupos porque reconoce que juntos pueden solucionar su problema de integridad física y para proveerse de alimento.

A los hombres primitivos la experiencia les muestra que las piedras aguzadas pueden servir para defenderse de sus enemigos o para la caza. Los antepasados del hombre comienzan a producir instrumentos de piedra golpeando una piedra con otra. De ahí arranca la fabricación de las herramientas y con el comienzo del trabajo. Durante la época del salvajismo por ejemplo se practicó la domesticación de los animales en Eurasia, y el uso de la piedra.

Una formidable conquista del hombre salvaje fue el descubrimiento del fuego, al principio lo utilizó espontáneamente, vio como el rayo destruía los árboles, observó los incendios de los bosques y las erupciones de los volcanes. El fuego conseguido casualmente conservase durante largo tiempo, solo a vuelta de miles de años fue descubierto el secreto de producirlo. Este descubrimiento hizo al hombre dueño de determinadas fuerzas de la naturaleza. ***El hombre primitivo se sobreponía así, definitivamente superior al mundo animal.***

A medida que se desarrolla física e intelectualmente, el hombre iba colocándose en condiciones de producir instrumentos más perfeccionados, con la piedra pulimentada pudo construir otro utensilio más elaborado apareciendo así las herramientas (instrumentos que producen instrumentos) Con ello puso el fundamento de lo que vendría a llamarse ciencias físicas, cuya aparición aumentó el volumen de la casa.

El desarrollo del lenguaje, desde los principios de la sociedad humana hemos visto que empezó y que fue su medio más poderoso de cohesión y desenvolvimiento, pero también el lenguaje es un medio de producción; la cooperación de varios individuos.

En la persecución de un animal para cazarlo con sus simples manos, rudimentarios sin instrumentos, sólo es posible con el uso de gestos o palabras estas pudieron haber surgido antes de esos instrumentos.

En acto mismo de la creación de sus lenguajes las sociedades humanas se vieron en la necesidad de generalizar, acuñar una palabra para representar diferentes cosas y emplear un simbolismo o taquigrafía verbal. Gómez (1999).

1.2 Las raíces filosóficas de la psicología

1.2.1 Presocráticos

La historia de la filosofía adquiere su sentido en la praxis del conocimiento ya que la actitud asumida por los pensadores de esa época y sus escritos fueron escalando hasta llegar a la racionalización; entre ellos destacan: **Parménides, Heráclito de Éfeso, Zenón y Demócrito** entre otros.

El primer portavoz de la filosofía del ser fue **Parménides** de Elea. Su tesis básica era: **“lo que es es”**. Mantuvo que la realidad que subyace al universo era una sustancia permanente. **Parménides fue quien preciso el concepto del ser**; hizo notar que las cosas cuya explicación se busca cuanto el principio con lo que las quiere explicar, es decir el aire, el agua, etc. tiene una unidad más profunda en el ser. Las cosas el aire, el agua **“son”** toda realidad **“es”** todo **“es”**. El devenir no era más que una ilusión de la mente humana así es que **el ser es y no deviene**.

Por lo tanto los defensores del devenir negaron la existencia de un reino del ser puro, creían que lo único constante en el universo era el cambio. Las cosas nunca se limitan a ser, si no que siempre devienen en algo diferente; **el principal portavoz de la filosofía del devenir fue Heráclito de Éfeso**, su tesis: todo cambia; todo se transforma, todo deviene, el devenir elimina al ser, la mutación es si la negación del ser.

Crea una filosofía que dice: todas las cosas que me rodean, la naturaleza, el agua, el fuego etc.; todo sucede a través de la lucha, la forma o ley esencial de todo movimiento que hay en las cosas es que cada una de ellas se divide en dos elementos opuestos que luchan entre si y se excluyen mutuamente, al mismo tiempo que se transforma cada contrario en su opuesto. Todos los elementos son cosas que tienden a cambiar a dejar de ser lo que son, todas las cosas cambian sin cesar eternamente. Todo se transforma, nada es eterno. El aforismo más famoso de Heráclito afirma que nadie puede entrar dos veces en el mismo río. Un discípulo de Parménides Zenón intento demostrar la imposibilidad del movimiento y por tanto, la ilusión de los sentidos que nos lo atestiguan.

La dificultad evidenciada por la especulación de Heráclito y de Parménides determino el rumbo de los filósofos sucesivos como los atomistas dentro de los principales representantes del atomismo se encuentra **Demócrito quien Planteo que pequeñísimas partículas atómicas en movimiento incesante son las bases de toda la materia. El veía el mundo como una masa de átomos que se mueven por si mismos sin la necesidad de fuerzas externas.** La mente humana no fue excluida de ese mundo físico, también se le considero como una colección de átomos capaces de influenciar y ser influenciados por eventos del mundo externo, en consecuencia, los contenidos de la mente, como lo muestra esta combinación de átomos fue considerado por Demócrito como el resultado de la experiencia. Demócrito creía que los objetos en el mundo externo emitían rayos de átomos que chocaban contra la mente de quien los percibía y así se producían las percepciones.

Las raíces de la civilización occidental pueden encontrarse en las antiguas ciudades de la Grecia y Roma. En particular, las raíces de dos de las áreas más importantes que han despertado la curiosidad humana, la filosofía y las ciencias naturales, tienen sus orígenes en los trabajos de los pensadores de la Grecia y la Roma antiguas.

Fue en la Grecia clásica donde concurren las condiciones adecuadas para la Génesis y ulterior desarrollo de la psicología. Fueron los griegos quienes se interrogaron acerca de cuestiones que hoy se denominan psicológicas.

Entre las primeras consideraciones sobre fenómenos que se podrían llamar psicológicos están las series de los “libros de los sueños” asirios, constituidos por losas de barro en los milenios V y VI a.C (Restak, 1988, p3) Asiria fue uno de los grandes imperios del mundo antiguo que extendió sus dominios desde el oeste del mar Mediterráneo, hasta el este del mar Caspio, estos libros describen sueños de muerte y de pérdida de dientes y de cabello y, lo más interesante de todo, muestran el autoconocimiento, sueños acerca de la vergüenza de encontrarnos desnudos en público. Pero nuestro conocimiento más completo proviene de los mundos antiguos de Egipto, Grecia y Roma. Ahí los médicos y los filósofos de la antigüedad especularon acerca de problemas como la ubicación de la mente, de la sensación de la percepción, de la memoria y del aprendizaje. De manera más general, los personajes de la antigüedad nos proporcionaron un gran número de formas diferentes de percibir la naturaleza humana y de aproximarnos a los problemas de la psicología, además de diversas concepciones de la naturaleza y el Universo.

. “Hipócrates figura griega más importante de la medicina nacido alrededor del año 460 a. C. Según Hipócrates, el cuerpo debe funcionar en un estado armónico, por tanto comúnmente prescribía descanso, ejercicio, música mejoramiento de la dieta y esparcimiento para restablecer la armonía natural del cuerpo.

El trabajo más importante de Hipócrates, De Morbu Sacro (concerniente a la edad sagrada), describe la temible enfermedad de la epilepsia. En aquella época los ataques de epilepsia eran vistos como si fueran el resultado de una intervención divina directa. Se pensaba que los hombres y las mujeres que eran zarandeados por fuerzas incontrolables durante el gran mal, sufrían de dichos ataques por que los dioses se habían llevado sus mentes. La creencia en una condena divina los colocaba en un inquietante problema.

Por otro lado **Sócrates, el primer pensador que se dedicó a la filosofía moral**, había intentado encontrar lo más parecido al bien supremo. Su búsqueda se basaba en una serie de conceptos absolutos, la verdad, justicia, belleza y Dios. Como los sofistas, Sócrates se interesa en el ser humano, ardientemente, pero el ser humano captado en una perspectiva esencialmente moral. Más que el individuo en la aceptación psicológica del término, con sus facultades de percepción y de conocimiento, y en cuanto tal objeto posible de estudio, es la persona, la que constituye hoy el foco de su interés. Al alma como principio de movimiento y vida, colocada en primer plano por los jonios, el añade como valor esencial la razón y el carácter moral; ve en ella la sede de esa personalidad espiritual que su método quiere instaurar y consolidar, para hacerla plenamente dueña del cuerpo que anima. De tal modo, su meta es buscar, en las fluctuaciones de la vida sensible “invariables” capaces de dar sostén a ese papel del alma en cuanto sujeto razonable del conocimiento y de la acción. Las descubre en las nociones (**justicia, verdad, virtud, felicidad, belleza**) que a su juicio expresan la verdadera naturaleza del hombre y las cuales se esfuerzan en definir en su esencia idéntica y permanente. Su identificación de la moral y de la verdadera ciencia postula que la acción humana puede y debe estar sometida a principios válidos para el ser humano en general por cuanto todo individuo posee una naturaleza profunda, sustraída a las vicisitudes temporales. Lo que es bueno o verdadero para uno debe ser bueno y verdadero para los demás. La investigación socrática envuelve una universalidad de derecho orientada toda ella sobre un aspecto de la vida que, indudablemente, se descuida

demasiado de nuestros días; el de los valores encarnados por la existencia del ser humano y del sentido que confiere a la vida. A las convenciones, a los prejuicios a las ideas recibidas sin examen. Sócrates opone la existencia de una reflexión capaz de instaurar una vida moral que se determina con pleno conocimiento de causa. La importancia de **Sócrates se encuentra precisamente en el descubrimiento del concepto; esta en haber sido el primero que identifico en el cumulo de nuestros conocimientos lo que se llaman conceptos, además de haber afirmado que la verdad está en el concepto**, enseña el método según el cual se le puede alcanzar, el no enseña para enseñar es necesario saber, y la profesión de **Sócrates es de búsqueda no de saber**.

Platón abrió el camino a la filosofía idealista. Para platón el alma posee desde siempre la verdad; es el principio de todo movimiento; simple e indivisible, y por tanto no compuesta, se encuentra investida de una actividad eterna, que excluye la muerte. De tal modo Platón concibe la vida psíquica como independiente de la vida del cuerpo, al que gobierna tal como el alma universal de la que es una porción, rige los movimientos del universo. Su destino es volver a su patria originaria a través de reencarnaciones sucesivas, ahora bien tal fin tiene como condición su liberación del mundo material. Se lleva a cabo, de tal manera, en el alma humana, un conflicto ontológico, pues se haya desgarrada entre la oscura nostalgia de una eternidad divina y los atractivos de la vida terrestre. Esta vida nunca es capaz de calmar la sed de absoluto que la posee y debe comprender que su tarea consiste en elevarse por encima de los placeres. En el fedro Platón compara el alma con un carro de dos caballos conducido por un cochero. El cochero simboliza la razón, uno de los caballos la energía moral y el otro el deseo. Particularmente curiosa es la actitud objetiva que observa Platón al tratar los trastornos psíquicos; en las descripciones que nos da el, caracterología disputa con el moralista. **Si admite que las enfermedades tiene a menudo causas externas: abuso de alimentación, excesos sexuales, desproporción entre los gastos físicos y la alimentación**; piensa también que la mayor parte de los reproches que se hacen a los hombres a propósito de su intemperancia en los placeres, cual si en realidad fuesen voluntariamente viciosos, son reproches injustos. Pues nadie es malo porque quiere, si no que llega a serlo por una mala educación o por una mala disposición del cuerpo de la que el alma padece a causa del cuerpo. Por ejemplo los humores de las pituitas, agrias o saladas y todos los humores y bilis que atraviesan el cuerpo, no encontrando una salida exterior son retenidos dentro. Entonces mezclan sus emanaciones a los movimientos del alma, y la producen enfermedades de todas clases, más o menos graves y numerosas, según el numero e importancia de las curaciones. Y ello porque lanzándose a los tres lugares en que el alma reside, sea cual sea aquel en que caigan, causen allí tristezas y penas de todas clases, tanto la audacia como la cobardía, volviendo al hombre olvidadizo y perezoso de inteligencia. Hortesall. D (1997).

La primera doctrina sistemática acerca de los fenómenos de la vida anímica fue formulada por **Aristóteles** quien representa un jalón decisivo en la historia del pensamiento filosófico. Fue también el primero en convertir en objeto de investigación detallada y sistemática el mundo del pensamiento o campo lógico.

Sus problemas lógicos fueron: ¿cuál es el mecanicismo de pensamiento? De qué modo precede el entendimiento al pensar.

¿Cuál es el valor del pensamiento frente a la realidad? Incluye primeo el problema dialectico, el segundo el problema crítico.

Dialéctica seria como encontrar la verdad por medio de la razón, el repertorio de nuestros pensamientos se integra de ideas que son sus elementos más simples y que al unirse forman los juicios susceptibles a su vez de combinarse en forma de raciocinios.

La unión de dos ideas constituye el juicio. Sin embargo no basta para ello una unión cualquiera, sino tan solo aquella en que una idea se afirma o niega a otra. Su procedimiento inductivo habla de partir de una premisa particular para llegar a una conclusión universal.

Por otro lado, el pensamiento de **San Agustín** inaugura un nuevo género literario., toda la obra de san Agustín es una confesión, palabra viva que nos revela un constante anhelo de verdad, de conocimiento y de fe. No salgas de ti mismo dice san Agustín, **en el interior del hombre reside la verdad**. Para san Agustín la razón va en busca de la fe, la fe va en busca de la razón

En un sentido puede decirse que San Agustín lleva el escepticismo más lejos que Descartes, que lo lleva hasta el centro de la vida misma.

El mundo natural, no es en San Agustín tan importante como va a serlo para santo Tomas. Sin embargo el mundo natural es el mundo creado por Dios, y en cuanto creación divina, conduce a Dios. Como Aristóteles santo tomas partirá del mundo sensible. A diferencia de Aristóteles, lo hará basándose en la idea muy claramente cristiana de que **el mundo sensible es un mundo creado por Dios**, que tiene en si las huellas divinas y que nos debe conducir a la divinidad que lo ha creado.

En un palabra, las ciencias humanas tienen por base y fundamento la razón humana y alcanzan hasta donde pueda alcanzar esta humana razón

Para **Santo Tomas** no se puede deducir la existencia de dios de ideas privilegiadas que el hombre tiene en su conciencia si no que debemos llegar a ella mediante puntos de partida bien anclados en la experiencia.

Su idea seguía siendo que la creación del mundo es cosa que no se puede probar. Dice Santo tomas que dios es un ser providencial que interviene a cada momento en el destino de las cosas sensibles de este nuestro mundo.

Sostiene que por vías naturales es decir vías puramente racionales el hombre no puede tener una idea completa del ser de dios. **¿ Cómo podría el ser finito, tener una idea adecuada del ser infinito?. El conocimiento que los hombres tengan de dios será necesariamente incompleto.**

Como Aristóteles piensa Santo Tomas que el alma humana está compuesta de diversos grados(Vegetativo, nutritivo, motriz, intelectual pasivo, e intelectual activo).

Posteriormente Galeno (130 al 200 d. C.) Describió un método para el “reconocimiento y curación de todas las enfermedades del alma “en su tratado sobre las pasiones y los errores del alma (Hajal, 1983). Galeno creía que las enfermedades del alma surgían de pasiones como el enojo, el miedo, el pesar, la envidia, la lujuria. Esas pasiones, de acuerdo con Galeno, están gobernadas por un poder irracional que está dentro de nosotros y que se rehúsa a obedecer la razón para liberarse a sí mismo de ellas, la persona debe procurar el entendimiento y el autoconocimiento. Galeno afirmó que un mentor-terapeuta bueno y noble es esencial. Él escribió: Si (una persona) desea llegar a ser buena y noble, déjenla buscar a alguien que la ayude revelándole cada acción que sea errónea... No debemos dejar el diagnóstico de esas pasiones a nosotros mismos, si no que debemos confiarlo a otros... Esa persona madura puede ver esos vicios y debe revelarnos con franqueza todos nuestros errores. Luego, cuando nos señale alguna falta, déjenos primero agradecerse inmediatamente; después déjenos alejarnos y considerar la causa nosotros mismos; permítanos censurarnos a nosotros mismos y tratar de acabar con la enfermedad, no sólo hasta el punto donde no sea visible para otros, sino hasta ya el de remover sus raíces de nuestra alma (Galeno, citado por Hajal, 1983, pp. 321-322)

1.3 Corrientes psicológicas y la búsqueda del concepto de psicología organizacional.

A lo largo de la historia han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el mecanicismo; estructuralismo, funcionalismo, etc. **Por lo tanto no se puede profundizar en un campo que resulta por demás extenso y merece una especialización, sin embargo es menester mencionar algunas corrientes ya que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento.**

1.3.1. Mecanicismo

Según el mecanicismo la conducta de todos los organismos (incluyendo la de los hombres) se puede explicar del mismo modo que se expone el comportamiento de una maquina (en función de sus partes y las leyes que las gobiernan). Para el mecanicista, explicar la conducta humana es como explicar el comportamiento de un reloj.

Hasta finales del siglo XIX la psicología ha de ser denominada psicología filosófica caracterizada sobre todo por conformar unos conocimientos obtenidos sin el apoyo de ninguna metodología propiamente científica.

Antes del decenio de 1870-79 no existían laboratorios dedicados de manera específica a la investigación psicológica y los primeros psicólogos científicos tenían entrenamientos principalmente como fisiólogos, médicos filósofos o alguna combinación de estos. **William Wundt El padre de la psicología fundó el primer laboratorio de investigación psicológica. Como muchas ciencias, la psicología inicia su andadura separada de la filosofía como ciencia cuando Wundt establece el primer laboratorio de psicología en Leipzig (Alemania) en 1879.**

También desarrolla un proceso de búsqueda interior de la conciencia de uno mismo denominado introspección. Wundt no solo estaba interesado en los elementos básicos que componen la mente consiente sino también en cómo estos están organizados; su punto de vista es conocido como estructuralismo.

1.3.2 Estructuralismo

De acuerdo con Papalia (1985) El estructuralismo de **Wundt** estableció a la psicología como una ciencia experimental que utilizaba métodos derivados de la filosofía, **quería estudiar la estructura básica de la mente humana, desarrolló el método de introspección analítica;** después procedió a analizar o descomponer la mente en sus componentes elementales.

Wundt no solo estaba interesado en los elementos básicos que componen la mente consiente sino también en cómo estos están organizados; Wundt consideraba que los estados mentales consientes podían estudiarse científicamente a través de la manipulación sistemática de variables antecedentes (aquellas que ocurren antes de algún otro evento) y analizarse a través de técnicas cuidadosamente controladas de introspección.

La introspección era una técnica rigurosa y sumamente disciplinada para la descomposición de la experiencia consiente en sus elementos más básicos (sensaciones y sentimientos).

Consideraba que las sensaciones son el contenido sensorial esencial de la conciencia y carecen de todo significado o interpretación y se suponía que todos los pensamientos consientes, ideas percepciones y demás eran combinaciones de sensaciones.

Creía que la introspección hacía posible ver a través de las categorías y conceptos aprendidos que definen nuestra experiencia cotidiana del mundo y con ello exponer los elementos fundamentales de la experiencia.

Su trabajo generó una considerable resistencia por alguna de sus colegas. Entonces surge el funcionalismo con **su interés sobre el modo en el que el organismo se adapta al ambiente, querían conocer cómo funcionaba la mente**, lo que hace. Se le considera el fundador de la nueva ciencia de la psicología experimental, o lo que él denominó “un nuevo dominio de la ciencia”. En 1879, convirtió su laboratorio en un instrumento privado de psicología experimental. Por primera vez se había adaptado un lugar para el propósito explícito de llevar a cabo investigación psicológica y por ellos en **1879 se acepta ampliamente como la fecha de nacimiento de la psicología como disciplina por derecho propio**.

1.3.3 Funcionalismo

Los científicos y rigurosos en sus métodos y con una clara postura crítica hacia el interior, estaba encabezado por William James (1842-1910) y John Dewey (1859-1952). Quienes representaban al funcionalismo; ellos deseaban adquirir conocimientos que fuesen aplicables a la vida cotidiana, y en cómo funciona la mente. **Desarrollaron métodos y técnicas más operativos de la introspección, como los cuestionarios, pruebas de actitud mental y descripciones objetivas y medibles del comportamiento**. Dewey, en un influyente trabajo sobre el concepto de arco reflejo en psicología (1890) criticaba el principal concepto asociacionista de arco reflejo por dividir la conducta en partes separadas.

John Dewey, uno de los primeros funcionalistas (Estados Unidos, 1896), pensaba que la función educativa no debía apoyarse en los contenidos, sino en las necesidades de los educandos, un concepto muy avanzado para su época. Dewey fue el fundador de la psicología escolar en los Estados Unidos y produjo una escuela duradera que aún persiste como funcionalista, al sustentarse que los métodos científicos de recopilar datos y la aplicación práctica del conocimiento derivada de tales métodos.

1.4. Escuelas psicológicas

1.4.1 Conductismo

Mientras **Wundt y sus seguidores estudiaban la naturaleza de la experiencia consciente y James y sus colaboradores los procesos de conciencia mental**, un tercer grupo de precursores de la ciencia de la psicología se gestaba en Rusia. Este grupo se sentía atraído por las teorías evolucionistas de Darwin y **pusieron especial énfasis en los mecanismos de aprendizaje y en cómo aprendemos de la experiencia**.

Desde 1890. Iván Pavlov (1849-1936) estaba estudiando los procesos de digestión de los perros cuando se apercibió de un hecho curioso. Implantó en los perros unos tubos que recogían la salivación mientras comían. No tardó en advertir que varios perros empezaban a salivar antes cuando escuchaban un sonido que presentaba un momento antes de que se le presentara la comida. Aquí empezó el denominado conductismo clásico. Este tipo de condicionamiento implica cierto tipo de comportamiento reflejo. Los reflejos son respuestas involuntarias a la estimulación. En el condicionamiento clásico vemos que el organismo aprende a emitir respuestas reflejas a estímulos que previamente fueron neutros.

En este mismo período surgió la primera reflexología acerca del fenómeno de la inhibición refleja y la conducta voluntaria. Podemos apuntar que Iván Mijailovich Sechenov, elaboró un

modelo en el que al abogar por la existencia de un centro de complicación entre el estímulo y la respuesta muscular última otorga una importancia fundamental a la existencia de una variable del organismo intercalada en el esquema del reflejo.

En 1898 Thorndike estudiaba el aprendizaje en gatos. Su trabajo ilustró dos hechos especiales, la respuesta operante sobre el medio, es decir, elegimos una conducta particular de entre una variada posibilidad de respuestas y después nos concentramos en observar y modificar esa respuesta. La segunda, la influencia de la consecuencia, reforzador, en el origen, mantenimiento o extinción de una conducta. Formuló la ley del efecto: en una situación de estímulo determinada, una respuesta que conscientemente produzca un efecto satisfactorio (reforzador) se imprime y la respuesta cuya consecuencia sea aversiva (castigo) se suprime (Morris, 1997)

Nace John. B. Watson (1878-1958), cuando en 1913 publica un artículo sobre “la psicología, tal como la ve el conductista “. **Según esta teoría, no vale la pena imaginarse lo que la gente ve o siente (estructuralismo) o cómo piensan y por qué (funcionalismo).** La escuela conductista estudia hechos y comportamientos observables. A todo estímulo corresponde una respuesta y esto permite conocer los procesos mentales en forma profunda. Los conductistas dan mucha importancia al ambiente (entorno) en la formación de la naturaleza humana, para ellos las características genéticas (hereditarias) no tiene la menor importancia.

B.F Skinner es actualmente el conductista más importante y una de las personalidades más destacadas de la psicología en el mundo. Nació en 1904, y hace hincapié en los programas de reforzamiento, (recompensas), aplicables no solo a los animales (ratas), sino también a los seres humanos. El comportamiento humano “se modifica con programas de reforzamiento “(recompensa). El conductismo niega los procesos cognitivos (procesos mentales que intervienen en el curso de la percepción, del aprendizaje y la actividad del pensamiento).

En el operacionismo de Skinner explica que él no está totalmente definido y que el operacionista al igual que la mayoría de escritores contemporáneos en el campo del análisis lingüístico y semántico se encuentra en la barrera entre las teorías de correspondencia lógica de formulaciones empíricas.

La postura operacional pese a sus deficiencias es buena en todas las ciencias, pero especialmente en psicología debido a la presencia en este campo de un amplio vocabulario de origen antiguo y no científico.

En este apartado Skinner nos lleva al inicio del operacionismo al comenzar a hablar sobre los tres términos importantes del mismo que serían: estímulo, respuesta y reforzamiento, suministrados por la comunidad verbal.

1.4.2 Psicología dinámica profunda (psicoanálisis):

Sigmund Freud (1856-1939) desarrolló el concepto del psicoanálisis fundamentado en la psicología del inconsciente, como una nueva manera de tratar a personas que manifestaban un comportamiento anormal. **Freud todo lo dirigió al inconsciente.**

Según Freud poderosos impulsos biológicos de tipo sexual influían en el comportamiento humano y tales comportamientos eran inconscientes, creando conflictos entre los

individuos y la sociedad centrada en sus normas y en sus costumbres, el psicoanálisis de Freud ha tenido gran influencia en el pensamiento psicológico.

Sigmund Freud ocupa un lugar central en el desarrollo de las ciencias sociales del siglo XX. Sus primeros trabajos se concentraban asociados al estudio de la neurosis histérica influenciado en un principio por el trabajo de Jean Martin Charcot y, más tarde por Joseph Breuer. Freud llegará a la conclusión de que las neurosis tienen una causa psicológica antes de filosófica.

La terapia propuesta por Freud era la de llegar a identificar, mediante la expresión verbal de los recuerdos del paciente, las causas que originaron la enfermedad el reconocimiento de la libido y de la represión de los impulsos sexuales, daría un nuevo y definitivo impulso al psicoanálisis freudiano. ***Seria en la represión de las pulsiones sexuales donde Freud sustituiría el centro de la neurosis.*** Develar, a través de los sueños o de los actos fallidos, la represión de las mismas y su integración en el inconsciente fue uno de los principales objetivos de la terapia freudiana.

La primera teoría de los instintos subrayaba que la energía libidinal tenía como meta el principio del placer. Posteriormente, Freud daría cada vez mayor importancia a los impulsos de auto preservación frente a los impulsos sexuales, formulando una segunda teoría de los instintos en la que incluiría el instinto de muerte o thanatos.

El desarrollo de la personalidad puede realizarse en forma inconsciente, y esto ocurre de forma automática Freud vio como fuerza primaria lo sexual en el desarrollo de un individuo. Su energía impulsora es lo que Freud llamaba la libido, impulsos instintivo de procurarse placer que se encuentra en la conducta humana, arribó a este concepto al advertir la frecuencia con que los problemas sexuales parecían estar en el origen de las perturbaciones emocionales. La teoría freudiana divide la estructura de la personalidad en cuatro componentes:

- El id: depósito de la libido, impulso primitivo inconsciente fundamentalmente irracional y egoísta
- El ego: aspecto racional de la personalidad que regula las acciones del id y contribuye a que la persona mantenga la estima de sí misma y la aprobación social.
- El yo: conciencia del individuo de su identidad como persona
- El súper ego: conciencia en donde se guardan las ideas de lo lícito y lo ilícito aprendidas desde la niñez.

De acuerdo con Phares (2003) El psicoanálisis considera que la personalidad se compone de tres estructuras básicas:

- Ello: Parte profunda que se estudia por análisis de sueños, no tiene tratos con el mundo exterior, impulsos instintivos, carece de valores, ética, lógica obtener libremente la gratificación de impulsos
- Yo: Elemento ejecutivo de la personalidad. Sistema organizado y racional utiliza la percepción, el aprendizaje y la memoria, su satisfacción de necesidades se desarrolla a partir de las incapacidades del ello, media las demandas entre el ello y el súper yo y evita que se le destruya al organismo.
- Súper Yo: Se desarrolla durante la infancia del yo, surge en el conflicto de Edipo, la conciencia cumple en un momento dado el propósito de castigar a los individuos al hacerlos sentir culpables o inútiles. El papel del súper Yo consiste en bloquear los impulsos inaceptables del ello, presionar al yo para que satisfaga los fines de la moral y genera el impulso hacia la perfección.

Etapas psicosexuales:

Freud considero que la infancia tenía importancia primordial en la determinación del carácter y personalidad del individuo en los primeros 5 años:

- Etapa oral: Casi un año la boca es el principal medio de satisfacción
- Etapa anal: de los seis meses a los tres años
- Etapa fálica: 3 a 7 años son los órganos sexuales
- Etapa genital: 5 a 12 años falta de actividad sexual

1.4.3 Gestalt

A principios del siglo XX, los psicólogos alemanes promovieron la idea de que no son los elementos individuales de la mente los que son importantes si no la Gestalt, es decir la forma o configuración que la componen. Subrayan que la entidad formada por los elementos es más que la suma y combinación de éstos. Así una melodía se compone con nota, si bien es más que la combinación y la mezcla de las mismas. Consideran que la conciencia debía ser objeto de estudio. Su postura tuvo un especial impacto en el estudio de la percepción. Su representante más ilustre fue Max Wertheimer, quien defendía la idea de que la conciencia humana no podía ser deshilvanada en partes, **debía ser extendida como un todo en continuo movimiento Lahey, (1999).**

La forma o configuración de los elementos individuales de la mente, es el fundamento de la terapia. La conciencia no es un conjunto de piezas sueltas; para los psicólogos alemanes de la terapia Gestalt “el todo es más que la suma de sus partes “un concepto de mucho impacto en el estudio de la percepción humana.

A comienzos del siglo XX surgió en Alemania una nueva forma de entender el estudio de los procesos mentales, que ejerciera a la larga, una enorme influencia en el desarrollo de la psicología social. Se trata de la psicología de la Gestalt, una corriente psicológica que rechazaba la idea de Wundt de que para llevar acabo el estudio de la percepción hubiera que proceder descomponiendo está en sus elementos constituyentes.

Los principios de la psicología de la Gestalt fueron introducidos **en la psicología social en la década de los 30, la psicología de la Gestalt surgió como crítica al enfoque analítico de la psicología experimental de Wundt.** Velázquez G (2006).

1.4.4 Humanismo

En la evolución del estudio de la psicología, la escuela humanista se inicia a principios de los años 1950. Después del conductismo y el psicoanálisis, **la influencia de las psicología humanista en el conocimiento de sí mismo y de los demás ha influido y aumentado en forma por demás importante en la psicología del trabajo y en la psicología de la conducta organizacional (estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones).**

Abraham Maslow (1908-1970) y Carl Rogers son los representantes (1902-) más distinguidos de la psicología humanista. En sus estudios protestaron en contra de lo “estrecho” del conductismo y del psicoanálisis **“el conductismo dice mucho sobre la conducta pero poco sobre las personas el psicoanálisis dice mucho sobre los perturbados mentales, pero poco sobre los mentalmente sanos.**

La psicología humanista ha intentado ampliar los contenidos de ***sus estudios, en aquellas experiencias humanas que son únicas, tales como el amor, el odio la esperanza, el temor la responsabilidad, el afecto, el humor, la alegría y el sentido de la vida*** (algo por que trabajar, alguien por quien luchar).

1.5 Historia de la Psicología Organizacional

Es importante enfatizar que se intenta simplemente abrir vías de reflexión sobre un tema que merece ser tratado en otra obra con mayor extensión, que se tendría que abarcar fechas exactas y considerar pioneros en la psicología laboral que no se citaran en esta tesis; por lo que en este apartado únicamente serán mencionados los aportadores más destacados en la psicología Organizacional .

La moderna psicología organizacional no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental, su conceso que data de 1879, cuando Wilhem Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana.

Hasta la aparición de la psicología como ciencia no es posible hablar de psicología del trabajo como tal, ya que esta representa una aplicación sistemática de la primera al contexto laboral. Su evolución, e historia está por tanto unida al propio desarrollo de la psicología en general, y viene marcada además por una serie de acontecimientos, que nos permiten establecer unas épocas o períodos de tiempos determinados: los inicios de la psicología del trabajo (A comienzos del siglo XX), la primera Guerra Mundial, el período de entreguerras, la segunda guerra mundial, los años posteriores a este conflicto bélico. A principios de este siglo se desarrollan los primeros esfuerzos por estudiar la conducta laboral, estos estudios se destinaron a servir a los intereses de los patrones para alcanzar mayores niveles de producción.

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisiono a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar, se desarrollaron dos test: el army alfa para personas que sabían leer y el army beta para analfabetos.

El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros destinados de la selección de los candidatos a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales.

La segunda guerra mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico, su principal contribución, lo mismo que en la primera guerra mundial, consistió en aplicar test, seleccionar clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias armas del servicio. Se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento.

La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. Los jefes de gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes

Antes de 1900 la selección y colocación del empleado parecía ser algo fortuito. Al hacer la contratación, tenían poca importancia las cualidades del trabajador y los requerimientos del trabajo. No se aplicaban medidas disciplinarias para coordinar los trabajos que se iban a realizar, con las habilidades y capacidades de la fuerza de trabajo disponible, la psicología industrial introdujo el concepto de identificación en las áreas de selección y colocación del empleado Marvin. (2002)

En el período comprendido entre 1900 y 1917 se establecen los inicios de lo que hoy conocemos como psicología del trabajo. La sociedad del momento deseaba contar con organizaciones industriales eficientes en las que trabajaran individuos capaces de adaptarse y tener éxito, por lo que el interés en comprender mediante investigación empírica como las personas se adaptan a su ambiente y por el desarrollo de instrumentos científicos para facilitar dicha adaptación aumentó considerablemente.

Según Marvin. (2002)La psicología industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina. La determinación del que podríamos llamar "verdadero padre" de esta disciplina ha sido y sigue siendo objeto de debate, ya que no puede atribuirse la creación del área a un único individuo. En este sentido, destacan especialmente tres nombres, Walter Dill Scott , Hugo Munsterberg, y en el mismo período también surge Frederik W Taylor que son los tres candidatos más ampliamente reconocidos como padres de esta disciplina. Pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott quien en 1901 se pronunció en favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. A instancias de la industria de la publicidad, Scott publicó otros artículos más y, en 1903 *The Theory of Advertising*, libro que puede considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral.

Scott, que era profesor de psicología en la North-Western University, creó un grupo de profesionales de la publicidad y fue el primero en vislumbrar las posibilidades que ofrecía la psicología en este campo.

Scott y sus colaboradores desarrollaron un sistema múltiple de selección de vendedores que todavía hoy es utilizado por muchas compañías (Katzell y Austin, 1992). **En este sistema se incluían datos sobre la historia personal o biográfica del candidato**, una entrevista estructurada, referencias y una prueba de alerta mental.

En los siguientes años, Scott publicó numerosos artículos y libros en los que desarrollaba una teoría psicológica sobre la publicidad y establecía las bases para su aplicación. Entre sus obras destacan *The theory of advertising*, publicada en 1903 y *the psychology of advertising* . Publicada en 1908. **El primer libro trata sobre la sugestión y la discusión como formas de influir en la gente. El segundo va dirigido a mejorar la eficacia humana mediante estrategias como la imitación, la competición, la lealtad y la concentración.** En 1911 amplió sus áreas de investigación y publicó otro libro más, *increasing human efficiency in bussiness*.

En este mismo año la creciente complejidad de las armas de guerra propició la aparición de una rama nueva de la psicología industrial (la psicología de la ingeniería) llamada también ingeniería humana o ingeniería de factores humanos. En estrecha colaboración con ingenieros, los psicólogos en esta área suministraron información sobre las capacidades y limitaciones

humanas para operar equipo tan intrincado como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques.

Una influencia muy importante en el área de psicología Organizacional fue el trabajo de Frederick Winslow **Taylor que era ingeniero, observo los beneficios que tenía el rediseño de la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos para la compañía y un salario mejor para el trabajador.** Su mejor y más conocido trabajo es su libro Principles of scientific. Sus principios eran: diseñar científicamente los métodos de trabajo, seleccionar los mejores trabajadores y entrenarles en el manejo de métodos nuevos, desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores y compartir la responsabilidad del diseño y realización del trabajo entre la gerencia y el trabajador. Marvin. (2002)

En el más famoso de sus estudios, Taylor demostró que los trabajadores que manejaban cargas pesadas de hierro podían ser más productivos si se establecía un diseño adecuado de los períodos de descanso. Entrenando a los empleos en cuando trabajar y cuando descansar, aumentó la productividad promedio desde 12.5 a 47.0 toneladas por día con menor agotamiento, lo que provocó un aumento de los sueldos. La rentabilidad de la compañía también mejoró drásticamente al reducirse los costos desde 9.2 a 3.9 centavos por toneladas.

Continuando con Marvin. (2002) Taylor que a lo largo de su carrera a fines del siglo XIX y principios del XX estudio la productividad de los empleados. El desarrollo lo que denominó Scientific Management (administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas; ese concepto influye varios principios para guiar las prácticas de las organizaciones. En sus escritos Taylor sugiere lo siguiente:

- cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
- Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar que características personales son importantes.
- Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
- Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Sin embargo del método de Taylor se dijo que explotaba a los empleados de un modo inhumano por un jornal más alto y que gran número de trabajadores quedarían desempleados por que no se necesitaría tanta mano de obra. Los ataques contra Taylor fueron violentos. Sus métodos fueron investigados por la comisión Interestatal de comercio (CIC) y la cámara de representantes de los Estados Unidos. Marvin. (2002)

De acuerdo con García (2003) Otra influencia del campo de la ingeniería se encuentra en el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth un equipo de esposos que estudio la manera eficiente de desarrollar tareas. Ellos combinaron los campos de la ingeniería y la psicología (Frank era ingeniero y Lillian psicóloga) al analizar las maneras en que las personas desarrollan las tareas. Su contribución más conocida es el estudio de tiempos y movimientos, que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización, con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo. Aunque las ideas básicas de Taylor, los Gilbreth las refinaron y emplearon su nueva técnica para ayudar a varias organizaciones

Mientras tanto Scott continúa haciendo aportaciones a la psicología industrial ya que fue el primer profesor de psicología aplicada. En 1915 en el Carnegie Institute of Technology, institución que concedió el primer doctorado en psicología industrial, otorgado a Bruce V Moore, con el paso del tiempo, Scott extendió su campo de intereses a un amplio rango de temas relacionados con los negocios y hasta entonces, la mayoría de los psicólogos se consideraban estrictamente científicos y evitaban, de forma deliberada, el estudio de problemas que sobrepasaran los límites de la investigación pura. Sin embargo, a principios del siglo XX, un psicólogo llamado W. L. Bryan defendió en la reunión que tuvo lugar en la APA (American Psychologist Association) la importancia de que los psicólogos estudiaran actividades y funciones concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana. En su conferencia, Bryan no aludió explícitamente al estudio de los problemas relacionados con la industria, si no que se centró en el examen de las habilidades humanas como base para desarrollar una psicología científica. Este motivo es el que ha llevado a considerar a Bryan como “padre” de la psicología del trabajo, o más bien un precursor.

Entre el mismo periodo los trabajos de Scott sirvieron de inspiración a Hugo Münsterberg. Después de emigrar a los Estados Unidos desde Alemania, fue invitado por William James a la Universidad de Harvard, donde dirigió el laboratorio de psicología y empezó a explorar la aplicación de los principios psicológicos a temas prácticos. **Hugo Münsterberg se centró en temas que posteriormente han llegado a ser fundamentales en la psicología del trabajo. Su estudio más famoso consistió en el desarrollo de un test de selección para operarios en tranvías.**

Posteriormente apareció un segundo libro titulado *The Psychology of Industrial Efficiency*; lo había escrito Hugo Münsterberg. Esta obra versa sobre el campo de la psicología industrial en términos más amplios. Münsterberg resaltó en todo momento la importancia del análisis empírico y la validación estadística, lo que también está presente en la psicología del trabajo actual. Introdujo la psicología en el análisis del trabajo mediante sus estudios sobre accidentes industriales en su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, el cual está dividido en tres partes: selección de los trabajadores, diseño de situaciones de trabajo y aplicación de la psicología al mundo de las ventas. Mismo que despertó poco interés; fue la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial, la que marco el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. **La psicología industrial es otro movimiento o filosofía general que comenzó, se desarrolló, creció, y maduro hasta alcanzar su forma actual en el siglo XX. Este periodo corresponde a la época en que los psicólogos se introdujeron al campo de la administración industrial, para estudiar sistemáticamente los problemas del personal que existían** en diversas empresas industriales. Todo este movimiento se asocia con Hugo Münsterberg “El padre de la psicología industrial.

Como se mencionó anteriormente Hugo Münsterberg estaba interesado en particular en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas. Landy (1997) propuso que fue la incapacidad de Münsterberg para ganarse el respeto de sus colegas en Harvard, lo que le motivo a dar un giro hacia el nuevo campo de la emergente psicología industrial. Münsterberg apoyó la causa alemana, por lo que fue marginado. Murió prematuramente en 1916. Lo que no le permitió continuar aportando más obras continuando. Scott con sus posteriores aportaciones.

The Scott Company, fundada en 1919 por Walter Dill Scott y sus colaboradores del comité para la clasificación de personal y del Carnegie Institute of Technology. Sus miembros, entre los que destacan Robert Clothier adaptaron para uso industrial diversas técnicas y programas que habían desarrollado en Carnegie, como varios test de aptitudes mentales, estándares de puestos para desarrollo de carreras y la planificación de personal, un sistema de evaluación del

rendimiento, materiales para la formación de aprendices y un programa de administración del personal.

Además la compañía promovió una filosofía de relaciones laborales basada en la cooperación que fue posteriormente adoptada por la industria de la confección de prendas de vestir masculinas.

Scott vuelve en 1923, publicando junto a Clothier la obra *Personnel management*, la cual todavía hoy representa un libro de referencia sobre los movimientos de personal.

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, el público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los test y de inmediato solicitaron técnica más variadas y perfectas para realizarlas.

Después de la primera guerra mundial, Kornhauser y Kingsbury (mantuvieron un importante debate acerca de las técnicas de selección de personal investigaron sobre la medida del rendimiento laboral, advirtiendo de algunos de los peligros de la evaluación como por ejemplo, el efecto halo (dejarse influir por la primera impresión). Kornhauser recoge tres estudios empíricos en donde establece la fiabilidad de diversos métodos de evaluación, utilizando para ello muestras de estudiantes de la Universidad de Chicago. Millicent Pond publica un artículo en el *Journal of Personnel Research* en el que se evalúa el sistema de selección y colocación de aprendices metalúrgicos en compañía manufacturera.

Además en el Carnegie Institute of Technology se realizaron importantes estudios sobre análisis de puestos observación del comportamiento de los trabajadores, influencia del feedback (retroalimentación), o la medida los intereses vocacionales Reams y otros, examinaban la diferenciación de grupos ocupacionales mediante cuestionarios de intereses, Moore tiene el privilegio de convertirse en el primer doctor en psicología industrial.

El campo de la psicología industrial se amplió considerablemente con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella, se les llama estudios de Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company. Situada en Hawthorne (Illinois); estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación. Sánchez (1997).

Así pues, las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de psicología del personal, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idóneo en apropiado

Este periodo se caracteriza por una serie de cambios dentro de la psicología del trabajo simbolizado por la re denominación en 1970 de la división de la APA como división de psicología industrial y organizacional. Durante estos años se produjeron muchos y muy importantes avances dentro de esta disciplina, tanto en su rama industrial como organizacional.

Los mayores avances dentro de la psicología industrial tuvieron lugar en relación con el análisis de los puestos de trabajo, la evaluación del rendimiento mediante la técnica denominada BARS, y los estudios sobre validez diferencial y generalización de la validez.

En cuanto al análisis de los puestos de trabajo, en este periodo surgieron tres importantes técnicas de análisis: 1. El PAQ (Position Analysis Questionnaire) de McCormick, Jeanneret y Mecham (1972), que es un instrumento estandarizado orientado al trabajador que permite obtener información de gran utilidad para la selección de personal, establecer familias de

puestos y realizar evaluaciones del puesto de trabajo; 2. El método de análisis funcional de puestos por Fine (1971); y 3. El método de los elementos del puesto de Primoff (1975).

Uno de los más importantes avances en esta época fue el análisis de la validez e imparcialidad de las pruebas de selección de personal, especialmente en función del origen étnico del trabajador. García (2003)

Así entonces de acuerdo con Spector (2002) La psicología Industrial organizacional cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX ha existido casi desde los orígenes del campo de la psicología. Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo Industrial Organizacional Fueron los experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional.

Si algo existe, debe existir en una cantidad

Por lo tanto se puede medir.

Thorndike

2. La ciencia y el método científico.

La investigación es una de las principales actividades de los psicólogos organizacionales, con ella es posible desarrollar nuevos métodos y procedimientos para actividades como elección y capacitación de personal; u ocuparse del entendimiento de algún fenómeno organizacional como por ejemplo conocer las causas que llevan a un empleado a robar o los efectos de las actitudes hacia el trabajo. Los estudios hechos para las organizaciones procuran encontrar aplicación inmediata a un problema en particular, sus resultados se presentan en juntas profesionales y se publican en revistas científicas.

El Psicólogo Organizacional es el experto con una sólida formación, que posee habilidades y , conocimientos, y actitudes para poder promover la prevención, intervención e investigación de diferentes problemas relacionados con la disciplina en diversos contextos y escenarios. Cuenta con la capacidad para aplicar el conocimiento teórico-metodológico de la disciplina y colaborar con otras disciplinas en la solución de situaciones con problemas de índole psicológica, a nivel local, regional, nacional y mundial, relacionadas con la investigación.

Por tanto la psicología es científica por que utiliza una técnica de investigación propia basada fundamentalmente en el control de las condiciones productoras de los fenómenos observados. Uno de los objetivos fundamentales del método científico es llegar a la comprensión de estos fenómenos.

2.1. Un panorama histórico de la investigación científica

En su continua lucha por comprender y verificar, el hombre ha tratado de descubrir las causas de todos los fenómenos naturales y entre ellos de la conducta humana. Una de las explicaciones más antiguas y venerables de la conducta es el **mecanicismo, doctrina que afirma que todos los fenómenos naturales tienen causas físicas y que si sabemos lo suficiente acerca de los sistemas físicos y mecánicos, entonces podremos explicar por lo menos en principio todos los fenómenos naturales.**

2.1.1 corrientes epistemológicas de la ciencia

Según Wartofsky(1976). **La epistemología se refiere a los instrumentos para la adquisición y convalidación del conocimiento científico, los aspectos especiales** que ´presentan los medios de que el científico se vale para llegar a conocer. Entre las grandes corrientes epistemológicas se encuentran:

- El empirismo: Considera que la experiencia sensorial es la única fuente del saber. Afirma que todo conocimiento se fundamenta en la experiencia y se adquiere a través de esta.
- El idealismo: Para este lo espiritual, lo inmaterial, posee un carácter primario y lo material un carácter secundario. Ve el conocimiento humano al margen de la naturaleza. Pone su énfasis en la actividad del sujeto, al que atribuye incluso, el papel de creador de la realidad.

- El materialismo: Se basa en la afirmación de la existencia objetiva del mundo exterior, para esta corriente el saber es un resultado de la interacción dialéctica entre el sujeto y los objetos de la realidad.
- El positivismo: se basa en el estudio de los hechos positivos, se interesa en el desarrollo de leyes generales aplicables a todas las ciencias sin que importe su especialidad como humanas o naturales. Niega que se pueda conocer la naturaleza interna de las cosas. Pansza (1987).

2.2 Principales aportaciones a la ciencia

El trabajo de los científicos suele ser empírico y pragmático; en cambio los filósofos, aunque sean filósofos de la ciencia, tienden a quedarse atrás conceptualmente. De ahí que al científico no le gusta admitir que en la naturaleza hay propósitos y prefiere apoyarse en lo que llaman causas físicas o reales de las cosas. Por lo que para el científico no tiene sentido ocuparse del problema de que un fenómeno ocurre porque otro lo obliga a ocurrir; para él es mucho más importante que ocurra un fenómeno que se pueda correlacionar.

Bacharach, A. (1981) se remota a los tiempos del nacimiento de la ciencia en general e indica el nivel en que los restringían los altos mandos para sustentar sus teorías por ejemplo los libros de Copérnico fueron prohibidos por la iglesia, los obligaban a retractarse, a otros los quemaban vivos, las únicas ideas validas en esos tiempos eran que existía un Dios omnipotente que lo podía hacer todo.

Durante toda la edad media el problema del conocimiento giraba en torno a la relaciones entre la fe y la razón, la importancia del problema creció con el advenimiento de la nueva ciencia de origen helénico y musulmán.

No es que la ciencia basada en la razón, sea necesariamente un obstáculo para la fe. No lo fue para Kepler, para Newton o para Kant. Lo que la ciencia exige, es que no se mezclen datos que provienen de la autoridad o de la fe con los datos que provienen de la experiencia o de los razonamientos matemáticos. La presencia de la ciencia exige, ante todo un deslinde entre las vías y los métodos del conocimiento sobrenatural y los del conocimiento natural.

Otro gran aportador a la ciencia fue Rene Descartes (1596-1650) Filósofo, científico, matemático francés fue quien **coopero para que se desarrollaran las bases del método científico**. Entre sus principales publicaciones están: Discurso del método, en el cual describe su búsqueda del verdadero método para llegar al conocimiento de todas las cosas en donde debía reunir los valores de la lógica formal y de las matemáticas; lo más importante fue su metodología que era esa duda metódica, dudar de todo hasta de nuestro propio juicio. Así se perfeccionaba nuestro conocimiento poniéndolo en duda. Los cuatro postulados, formulados por Descartes en su discurso sobre el método, aun cuando no constituyen una lista completa, siguen siendo importantes y, en gran parte aplicables. Estos postulados son:

- No aceptar nada que no constituya un conocimiento claramente verificable
- Dividir cada problema en partes
- Proceder de lo sencillo a lo complejo
- Aspirar a ser tan complejos como sea posible y a generalizar.

Otro de los grandes aportadores a la ciencia fue Immanuel Kant que al sustituir el sujeto psicológico real, metafísico empírico, por otro epistémico de carácter lógico. Un planteamiento que le llevara a negar la posibilidad misma de una psicología científica. Profesor de lógica y

metafísica en la universidad de Könisberg. **Pretendió dotar de un fundamento sólido el conocimiento científico, ni razón metálica, ni razón empírica solo razón pura.**

La introducción de la segunda edición de la crítica de la razón pura se inicia así: “ **no se puede dudar que todos nuestros conocimientos comienzan con la experiencia(...)**En el tiempo ninguno de nuestros conocimientos precede a la experiencia y todos comienzan en ella (..)

Cuando surge la química esta tiene un poco de más existo en su aceptación, sin embargo es la explicación de fenómenos físicos, pero es cuando el hombre se comienza a preguntar qué hay de la mente humana, y de sus relaciones sociales, es donde surge el materialismo histórico de Marx y el psicoanálisis de Freud.

2.3. Concepto y características de la ciencia

Mientras los animales inferiores solo están en el mundo, el hombre trata de entenderlo, y sobre la base de su inteligencia imperfecta del mundo, el hombre intenta enseñorearse de el para hacerlo más confortable. Según Bunge citado en Sosa (1999) ***En este proceso, construye un mundo artificial; ese creciente cuerpo de ideas llamado ciencia que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente factible.***

La gran mayoría de los filósofos han pensado, que la noción de causalidad es indispensable para la ciencia y que precisamente uno de los objetivos más importantes que persigue la ciencia es el de encontrar causas para los fenómenos y establecer relaciones causales entre unos fenómenos o eventos, y otros.

Causalidad es la conexión necesaria de eventos en la serie del tiempo mientras, que efecto se define como todo lo que puede incluirse en el pensamiento, juicio o percepción de un proceso, como habiendo ocurrido a consecuencia de otro proceso que será la causa

La ciencia es el tema del cual tratan los libros y revistas científicas, y el método científico es el que siguen los hombres de ciencia en sus laboratorios o gabinetes, cuando se dedican a la investigación científica. Rosenblueth (1971).

Es clásico dividir las ciencias en dos grupos, uno el de la observación y la experimental. Esta división implica que hay diferencias esenciales entre la observación y la experimentación científica.

Las ciencias pueden dividirse en formales y fácticas las primeras se contentan con la lógica para demostrar rigurosamente sus teoremas; las ciencias fácticas o experimentales necesitan más que la lógica formal; para confirmar sus conjeturas necesitan la observación y el experimento.

La ciencia es siempre un equilibrio entre la observación y la experimentación, pues la primera es la reunión empírica sobre los hechos y la segunda es el razonamiento activo de estos hechos y la manipulación de los mismos para derivar otros conocimientos; es una forma de describir la realidad y por tanto está circunscrita por los límites de la observación y no afirma nada que este fuera de esta. Lo observable es la auténtica clave de la ciencia. Bronowsky (1981).

Según Rosenblueth (1971). La observación seria el registro o simplemente la contemplación pasiva, de los hechos o fenómenos, tal como se presentan en la naturaleza; en tanto que la

experimentación sería activa, ya que el experimentador ocasiona o suscita los fenómenos que desea estudiar.

Arnau (1982) parte del supuesto de que la psicología experimental constituye una parte de conocimiento científico el cual está caracterizado por una serie de propiedades entre las que destacan su origen empírico, la fiabilidad, la verificabilidad, y la comunicabilidad.

.

Arnau (1982) nos habla acerca del conocimiento científico y nos dice que los conocimientos se caracterizan por el modo en que son obtenidos, **indica que el conocimiento científico es aquel que se obtiene mediante la utilización del método científico.**

2.4. Método científico

El método científico es el procedimiento o conjunto de instrucciones que se utilizan para obtener conocimientos seguros, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación. Salinas (2008).

El método científico puede ser deductivo el cual se basa en los hechos observables de muestras obtenidas de un universo estadístico, mientras que el inductivo es el que parte de un principio general que se comprueba por el estudio de casos particulares.

Así entonces el método científico en términos generales es un método racional e inteligente de resolver incógnitas o problemas de manera que se entienda su naturaleza, sus probables causas, su conocimiento esencial, y con base en los conocimientos más apropiados, se trate de relacionar una causa con uno o varios efectos., en otras palabras **consiste en observar un fenómeno interesante y explicar lo observado.** Así mismo la investigación psicológica sin el uso de método científico se reduciría a meras especulaciones. **Sin método no hay ciencia y sin ciencia no hay explicación causal o teoría explicativa sobre la realidad.** Arnau (1982)

El concepto básico de probabilidad es fundamental para el método científico. Esto se refiere a las posibilidades de que se produzca un fenómeno en cierto sentido, se pondera la probabilidad de que si se manipula X de cierta manera. Y se modificara de una determinada forma. La experimentación es un método para aumentar la probabilidad de que la predicción sea correcta.

El primer paso del método científico es la observación o la reunión empírica de hechos por sí mismos y lo que le caracteriza es la búsqueda de consecuencia y orden dentro de los hechos, pero aun así el psicólogo no puede actuar como científico a menos que acepte el supuesto de que la conducta está sujeta a leyes. Así mismo la psicología como ciencia acepta el dogma general de la ley y la uniformidad de los fenómenos naturales.

El estudio del método o de los métodos, si se le quiere dar al concepto un alcance más general se denomina metodología, y abarca la justificación y la discusión de su lógica interior, el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características, cualidades y debilidades.

El método se refiere directamente a la lógica interior del proceso de descubrimiento científico, y a él le corresponde no solamente orientar la selección de los instrumentos y técnicas específicos de cada estudio si no también fundamentalmente, fijar los criterios de verificación y demostración de lo que se afirme en la investigación. Salinas (2008).

De acuerdo con Hernández. (2006) Por método experimental debemos entender el proceso de planificación previo a la realización de una investigación, percibe el objetivo de estimular la magnitud del efecto de las variables de tratamiento o variables.

Kuhn (1975). Menciona algunas cosas que podrían ser la naturaleza de la ciencia normal y que permite que esta misma naturaleza se una a la teoría y estén en común acuerdo:

- Haya un problema que deba resolverse
- Que exista un trabajo empírico que encamine a la articulación de un paradigma
- Hechos que el paradigma ha demostrado que son particularmente reveladores de la naturaleza de las cosas. Entendiendo como paradigma al conjunto de prácticas que definen a una disciplina científica durante un periodo específico de tiempo

2.5. Etapas de la investigación científica

Para Karl Popper (1902-1994) la actividad científica comienza con un problema y el problema determina la observación que los científicos van a realizar . El siguiente paso es proponer soluciones al problema y después intentar descubrir los defectos a las soluciones propuestas. Popper considero que el método científico incluye tres fases: problemas, teorías (soluciones propuestas) y crítica. Hergenhahn(2001).

De acuerdo con Campbell (1999) la investigación científica se considera que es una investigación sistemática y controlada es decir que se realiza de manera tan ordenada que significa confianza para el investigador de sus resultados obtenidos.

En un análisis de las fases del proceso de investigación se halla que, en general y de acuerdo con Sosa (1999) Las fases que conforman el método científico por lo común son las siguientes:

- **Formulación del problema:** consiste en la identificación de un problema que requiera solución o de una pregunta que necesite contestación. El cual se refiere a afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación. Hernández (2006)
- **Formulación de la hipótesis:** es la proposición de una solución al problema con carácter transitorio. Es una conjetura o una posibilidad basada en datos confiables aprobados, reconocidos y publicados.
- **Investigación:** es la búsqueda de datos pertinentes que sirvan para resolver el problema o aceptar o impugnar la hipótesis ya sea por experimentos de laboratorio, investigaciones de gabinete etc.
- **Recolección y ordenación de datos:** para la recolección de datos se debe seleccionar un instrumento ya validado o crear uno que cumpla con confiabilidad, validez y objetividad.(entrevista; cuestionario etc.)
- **Análisis de interpretación de los datos:** una vez recogidos los datos resultantes de la investigación se procede a un análisis e interpretación. Para cuando el investigador llegue a esta fase ya tendrá el suficiente conocimiento para discernir lo más relevante del estudio. Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo el investigador procede a analizarlos; mismo que se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional.
- **Interpretación de los resultados:** se ha llevado una investigación y los resultados del estudio se han revisado, organizado y entonces hay que interpretar estadísticamente

- Proceso de verificación. Con base a las conclusiones y en conjugación con el establecimiento del problema y de la hipótesis, esta última se acepta, se rechaza o se modifica. Los datos obtenidos deberán ser suficientes para proceder a aceptar o rebatir lo originalmente formulado.
- Redacción de las conclusiones: entonces procederá a escribir sus conclusiones. es necesario comunicar los resultados mediante un reporte el cual puede adquirir diferentes formatos: un libro, un artículo para una revista científica etc.

2.6. La observación, la experimentación y la medición.

Un experimento es un plan estructurado de acción que en función de una serie de objetivos aporta la información necesaria para la prueba de expectativas teóricas o de hipótesis, se trata de una guía que orienta los pasos del investigador, no solo en obtención de datos si no en el contenido de análisis y posterior inferencia de la hipótesis.

La experimentación se caracteriza fundamentalmente por la asignación totalmente aleatoria de los sujetos o de las unidades de observación a los distintos grupos o niveles de la variable de tratamiento, los diseños experimentales en los que solo actúa el azar se denominan diseños complementarios aleatorios.

En la ciencia se logra obtener gran cantidad de información solamente siguiendo una cuidadosa y sistemática observación, es importante observar lo que se pretende observar, dado que la observación es un resultante del marco teórico, una expresión de la teoría y o únicamente una actividad sensorial un simple registro del dato o fenómeno. En este sentido se puede concluir que no existe observación sin un marco teórico fuere del tipo que fuere.

En el caso de la psicología, una característica muy importante es que su objeto de estudio es decir su objeto de observación es el propio sujeto, así pues el sujeto es objeto y sujeto a la vez.

Todo esto depende de la corriente teórica y de la filosofía a la que este afiliado, el observador, psicólogo o investigador en cuestión en la tradición de la psicología experimental lo importante es que pueda traducirse lo observado directa o indirectamente al lenguaje empírico. Así también la observación puede ser concebida como método o técnica.

La definición clásica de medición fue propuesta por el psicólogo experimental Stevens en donde indica que la medición es la asignación de valores a resultados, de tal forma que cualquier variable de acuerdo a esa definición que pueda tomar más de un valor puede ser medida.

Analizando las variables en términos de su forma de medir resultaría una clasificación de dos categorías continuas y discretas, las continuas son aquellas variables que admiten números enteros y fracciones en su medición y las variables discretas son aquellas que únicamente aceptan valores enteros. Thorndike dice que si algo existe debe existir en alguna cantidad por lo tanto se puede medir.

Ya por último la medición puede definirse como el registro de los datos y la recomendación para tener mayor validez en el registro; consiste en elaborar sistemas de categorías y códigos observacionales .

2.7. Tipos de investigación y diseño

Según Hernández (2006). La investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno

Los tipos de investigación pueden ser experimental o no experimental en ellas se puede utilizar diferentes enfoques tales como:

- Cuantitativo: el cual plantea un problema de estudio delimitado y concreto, revisa lo que se ha investigado anteriormente, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
- **Cualitativo: parte de la premisa de que el mundo social es relativo y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.** Dicho de otra forma el mundo es construido por el investigador se aplica la lógica inductiva por lo que no hay estadísticas.

Dependiendo cual sea el propósito de la investigación y se ha decidido una vez hecha la revisión de la literatura y muestra que la investigación vale la pena y se debe realizar en siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá. Según Hernández (2006) se prefiere hablar de alcances de investigación, y más que ser una clasificación los tipos de investigación (exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa) ya que esto constituye un continuo de causalidad del alcance que pueda tener un estudio; pues de el alcance de estudio depende la estrategia de investigación. Así el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudio con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica cualquier investigación puede incluir elementos de más de estos cuatro alcances.

- Los estudios exploratorios que se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, es decir cuando la revisión de la literatura revelo que únicamente hay guías no investigadas ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.
- Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga algo como describir es medir, los estudios descriptivos miden conceptos. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir quién o quienes tienen que incluirse en la medición.
- Los correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.
- Los estudios explicativos que van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos están dirigidos a responder a las causas de eventos físicos o sociales, como su nombre lo indica su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este o porque dos o más variables están relacionadas.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico; el cual se define como un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere de una investigación los cuales son de tipo cuantitativo que pueden ser experimentales o diseños no experimentales los cuales se pueden clasificar:

- Experimentales: Preexperimentos, los cuales tiene un grado de control, cuasi experimentos implican grupos intactos y los experimentos puros existe manipulación intencional de las variables independientes y medición de variables dependientes, control y valides.
- No experimentales: son las transaccionales o transversales que tienen recolección de datos en un único momento y son de tipo exploratorio , descriptivo, correlacional
- Causal. Y los longitudinales o evolutivos cuyo propósito es analizar cambios a través del tiempo o pueden ser de tipo de tendencia o de análisis.

2.8 Estadística básica

La presencia de la estadística en el plan de formación de psicólogos se justifica desde la perspectiva de la formación investigativa ya que es una herramienta básica para la investigación empírica que va a ayudar a conocer la realidad de manera “objetiva”. En la disciplina psicológica juega un papel importante porque permite abstraer y elaborar categorías conceptuales a partir de los datos.

Es necesario que los psicólogos en formación desarrollen la competencia para leer, comprender, analizar y criticar los resultados descriptivos de las publicaciones científicas desarrolladas en la disciplina psicológica la cual utilizará como método de análisis procedimientos estadísticos. .

Los psicólogos I/O en formación requieren participar en la realización de investigación científica desde el enfoque empírico analítico para lo cual ellos requieren de una base sólida de estos conocimientos.

El comprender los procedimientos y análisis estadísticos inferenciales paramétricos y no paramétricos ayudan a que los psicólogos en formación desarrollen un pensamiento analítico y crítico, por cuanto la estadística los ayuda a que aprendan a pensar en forma precisa, a evaluar información y a aplicar análisis lógico.

De acuerdo con Kerlinger (2008) la estadística es el estudio de los métodos y procedimientos para recoger, clasificar, resumir y analizar datos y para hacer inferencias científicas partiendo de tales datos. Es la rama de las matemáticas que comprende dos funciones muy bastas y que nada de aquello que no cumple dichas funciones: La primera es la descripción del resumen de la información de tal modo que se pueda emplear mejor y la segunda es la inducción consistente en inferir propiedades sobre la base de una muestra con resultados conocidos. A partir de una muestra se infiere que pasa en una población.

En una investigación, la estadística permite cuantificar u ordenar los datos de acuerdo a cierta taxonomía referida o expresada en niveles de medición. De acuerdo a esto, como a otras consideraciones principales el numero de grupos o muestras y el tipo de variable como se seleccione el estadístico pertinente

Auxilia para el estudio de fenómenos atípicos (aquellos que se presentan en grandes números y en condiciones totalmente complejas, donde intervienen muchas causas diversas.)

Así la estadística se puede dividir en dos partes atendiendo a la cantidad de sujetos integrados en el estudio.

En psicología se utilizan la estadística descriptiva así como la estadística inferencial, en la descriptiva como su nombre lo dice nos permite describir las poblaciones así como las características de esta y designar grupos muestrales. El campo de la estadística descriptiva

implica la abstracción de varias propiedades de conjuntos de observaciones, mediante el empleo de métodos gráficos tabulares o numéricos. Entre tales propiedades están la frecuencia con que se dan varios valores, la noción de un valor típico o usual, la cantidad de variabilidad en un conjunto de observaciones y la medida de relaciones entre dos o más variables. Involucra a todos aquellos estadísticos poblacionales referidos a la topografía y conformación de las variables poblacionales.

La estadística Inferencial, es el proceso por el cual se deducen (inferen) propiedades o características de una población a partir de una muestra significativa

Por otro lado la estadística Inductiva o inferencial tiene un carácter predictivo y atendiendo el tipo de variables que estudia la estadística inferencial se divide en paramétrica y no paramétrica.

2.8.1 Tipos de variables

Según Kerlinger, el investigador designa aun que de una manera aun tanto vaga, la variable como una construcción hipotética de las propiedades que se estudiarán, las cuales en el campo de la sociología y la psicología serían por ejemplo: la edad, el género, ingresos nivel de estudios etc.

Tipos de variables

| | |
|--|---|
| Paramétrica: tienen una unidad de medición. Cuantitativas o continuas utilizan valores enteros o decimales | No paramétricas: cualitativas discontinuas |
| <ul style="list-style-type: none"> • edad • temperatura • velocidad • tiempo • peso | <ul style="list-style-type: none"> • religión • estado civil • género • comunidad • nacionalidad |

Las variables paramétricas se dividen en dos escalas:

- Razon: variables con un cero absoluto
- Intervalo: tiene un cero relativo

Las variables no paramétricas se dividen en dos escalas:

- Escalas nominal: equivale a clasificar y asignar número arbitrariamente. La única condición es que las cosas a clasificar o enumerar sean equivalente o idénticas (todas ciudades, todos médicos).
- Escala ordinal: además de distintos, los elementos deben tener una relación de orden (mayor que, mas duro que, etc.) valen aquí no solo las propiedades de identidad si no también las de orden jerárquico.

2.8.2 Niveles de medición:

- Nivel de medición nominal: implica un proceso de denominar o etiquetar, colocar los casos dentro de las categorías y contar con su frecuencia de ocurrencia, estas variables solo quedan en un nivel de descripción ya que no pueden cuantificarse y no corresponden a un parámetro de comparación.
- Nivel de medición ordinal: busca ordenar sus casos en términos del grado que poseen una determinada característica entonces se le llama nivel ordinal de medición, en este nivel se busca jerarquizar el nivel o grado en que la característica se presenta, y en este caso ya no solo es descriptivo, si no que comienza a ser cuantificable aunque no exista un parámetro definido

Para poder entender la estadística es importante primero definir ciertos conceptos que se manejan dentro del tema:

- Muestra: es el conjunto de fenómenos elegidos de tal modo que representen una población bien definida.
- Variable: propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.
- El problema: es una oración o aseveración interrogativa en la cual se pregunta que relación existe entre dos o mas variables, la respuesta se busca a través de la investigación, el propósito de estudio no es necesariamente el mismo que el problema de estudio. Se requiere que el problema y su planteamiento se hagan de tal manera que signifiquen posibilidades de prueba empírica.
- Hipótesis: es una aseveración en forma de conjeturas, una proposición tentativa, sobre la relación entre dos fenómenos o variables.
- Las medidas de tendencia central: son valores o datos que pueden asumir valores numéricos bastante diferentes en el mismos, conjuntos de porcentajes.
- La moda: es el dato que se presenta con mayor frecuencia en la distribución.
- La mediana: en el caso de que los puntajes sean ordenados ya sea por tamaño o jerárquicamente se puede localizar la mediana el punto más cercano al punto medio en una distribución, es la medida de tendencia central que corta la distribución en dos partes.
- La media es el valor promedio de todos los valores, la media aritmética que puede obtenerse sumando un conjunto de porcentajes y dividiendo entre el número de estos

3. PSICOLOGIA LABORAL

Según Gestoso (2005) El concepto de trabajo es la actividad de carácter productivo que realizan las personas aportando recursos propios (energía, habilidades y conocimientos) para la obtención de algún tipo de compensación material y/o psicosocial

Las maquina A son tan buenas como las maquinas B, Entonces ¿cuál es la diferencia entre la empresa que vende las maquinas A y las que vende las maquinas B?. La gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo los recursos humanos marcan la diferencia. Las organizaciones deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la única herramienta diferenciadora con la que cuentan son su recursos humanos

Por regla general en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independientemente cuando los beneficios que se espera derivar de el exceden sus costos. Hasta que eso ocurre los gerentes de departamentos tiene a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio.

3.1 Preparación y selección.

3.1.1 Análisis de puesto

Se requieren diferentes tipos de empleados para diferentes tipos de empleos. Antes de poder contratar a la persona correcta para el puesto se necesita entender lo que implica el puesto. También se tiene que determinar qué destrezas individuales y atributos personales necesita tener el "candidato ideal". Hay cuatro factores que ayudan a definir el puesto de trabajo y sus requisitos:

- **Características del historial:** tales como el historial educativo y la experiencia previa.
- **Características personales:** aptitudes creativas y estilo de toma de decisiones
- **Estructura organizacional:** jerarquía y dirección.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puesto, en el cual los analistas de puesto recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. **Los analistas de puesto son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización.**

La descripción del puesto es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador. También hay que tener una especificación del puesto que viene siendo la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y condiciones de trabajo que implica una labor.

Para tener una idea de las responsabilidades y funciones principales, hay que comenzar por saber qué tiene que hacer el empleado en este puesto. Si se desea cubrir un puesto existente, hay que revisar la descripción del puesto. Si se está contratando para un puesto creado hace poco o si no existe una descripción del puesto, se necesita tomar el tiempo para conocer las funciones de este puesto y para hablar con las personas que interactuarán con y/o se respaldarán en la persona que cubra este cargo.

El conocimiento de los deberes importantes de un puesto es fundamental para la selección de los empleados, es importante también conocer las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito. Los métodos usuales para el análisis de puestos pueden ser: la observación del trabajo, la entrevista de los empleados y el uso de cuestionarios escritos.

Las características personales indican cómo el candidato se desempeñará en el empleo y cómo se relacionará con sus colegas.

También hay que considerar estas características personales en relación con las funciones y responsabilidades que se hayan listado en la vacante del puesto:

- **Aptitudes analíticas y creativas:** Las aptitudes del candidato en estas dos áreas determinan cómo afrontará los problemas y si tendrá nuevas propuestas para resolverlos.
- **Estilo de toma de decisiones:** La forma en que la gente toma decisiones varía mucho. Algunas personas son extremadamente analíticas y se basan en los hechos, mientras que otras se basan más en la intuición. Algunas personas toman decisiones rápidamente, mientras que otras se toman más tiempo en reflexionar. Algunas dependen del consenso, mientras que otras buscan su propio consejo. Es crítico determinar si un estilo en particular es necesario para el éxito del puesto laboral y, de ser así, cuál es ese estilo.
- **Destrezas interpersonales:** Las destrezas interpersonales y el comportamiento están íntimamente conectados; por eso es que comprender las destrezas interpersonales del candidato es una parte importante del proceso de decisión en la contratación. Para determinar cuáles destrezas interpersonales son las más apropiadas para un puesto determinado, hay que considerar las funciones que se han de desempeñar en este puesto.
- **Motivación:** Las metas, intereses, nivel de energía y progreso laboral demuestran a menudo el nivel de motivación de una persona. Si el puesto laboral requiere de un alto grado de independencia, se debe buscar candidatos enfocados en las metas, con alto nivel de energía o que sepan dirigirse a sí mismos.

El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato.

Según Grados (2003)¹ Obtener cualquier aprobación de la gerencia es el punto de partida para llevar a cabo cualquier procedimiento administrativo. Para lograr esto, es necesario presentar una implantación del sistema como una inversión y hacer el presupuesto de su costo de manera clara, precisa y justificada, se debe mencionar también los beneficios que se obtendrán.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo si no al puesto en sí. Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no solo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, si no que existe también un conjunto de factores que son más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo; además la práctica ha demostrado que las personas con sus muy particulares virtudes, habilidades y experiencias, hacen a los puestos y no son los puestos los que conforman las personas.¹

También agrega cierta terminología para poder describir el análisis de puestos y define al analista como la persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, debe poseer la capacidad de observación, una mente analítica y facilidad para expresarse de manera clara, también el analista debe cuidar la indumentaria que porta al realizar su labor.

3.1.2 Pasos involucrados en el proceso de análisis de puestos

Estos incluyen algunas actividades previas al mismo; otras están encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva de los mismos, así como a su entrega adecuada a las personas que lo solicitaron.

Es indispensable determinar los objetivos del análisis para conocer el tipo de factores que van a ser investigados, la manera de estructurar los datos que se obtengan, etc. A si mismo hay que tener un establecimiento de un programa de acción; esto servirá para determinar en qué secuencia se realizara, el análisis a calcular el tiempo aproximado que tomara llevarlo a cabo, comprobar si se están cumpliendo los objetivos planeados.²

Dentro de las actividades involucradas en el análisis de puestos se encuentran:

- Seleccionar al personal que realizará el análisis: como se comentó anteriormente. El analista debe poseer ciertas aptitudes, como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de una manera clara y objetiva. La base para la selección de personal adecuado debe fundamentarse en estas cualidades; además debe especificarse si estas personas serán parte de la empresa o si el análisis lo realizara gente que no pertenezca ella.
- Entrenar a los analistas: Después de haber seleccionado al personal que llevara a cabo el análisis, es necesario que posean una preparación adecuada es decir entrenarlos en manejo de técnicas situaciones, etc. Para ello es conveniente que estas personas realicen un recorrido por la empresa para obtener información con la que puedan apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.
- Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos: Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan en la extracción de información; los más

¹ Jaime Grados. Reclutamiento, selección, contratación del personal. Tercera edición. Pág. 28

² OP CIT. Pag.32

comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa. El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación. Por ejemplo: se debe tomar en cuenta el tipo de lenguaje que se utilizara, de acuerdo con el empleado del que se obtendrá la información. El instrumento se diseña se prueba y se corrige.

3.1.3. Elaboración del análisis de puestos definitivo.

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos, se elaborará el análisis de puestos definitivo, describiendo detallada y sistemáticamente los elementos que lo integran. Este informe deber hacerse en términos claros y precisos con una descripción específica que incluirá:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto: elementos físico que van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto.
- Habilidades físicas
- Habilidades mentales
- Responsabilidades

Una vez analizado el aspecto de la estructura de la empresa, los aspectos importantes de la ley federal del trabajo y la técnica de análisis de puestos, el psicólogo podrá proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa, utilizando para ello la técnica o método que más convenga a sus necesidades.³

3.2 Reclutamiento y selección

Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana y en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante, realizar una lectura diagnostica y pronostica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos. La tarea del psicólogo consiste en explorar al postulante cuál es su parte fuerte y su parte débil y en relación con el perfil cuáles son sus posibilidades de selección de personal. Susan V (2000)

Contratar buenos empleados es una de las contribuciones más significativas que puede hacer para la organización. Tomar buenas decisiones en la contratación crea los cimientos para un mejor desempeño del equipo y la compañía. De lo contrario, las malas decisiones en la contratación disminuyen el desempeño y resulta caro y corregir.

El proceso de reclutamiento es un conjunto de actividades diseñada para atraer candidatos calificados y capaces de ocupar puestos en una organización, utilizando técnicas,

³ OP CIT. Pag.45

procedimientos y añadiendo talentos a la organización para dotarla de competencias, funciona como un proceso de comunicación, en otras palabras como un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

La contratación incluye analizar cuidadosamente qué es lo que implica el puesto que se desea llenar, cuáles son las características que se requieren para llevar a cabo sus responsabilidades exitosamente, y quién sería un buen candidato.

Una vez que se haya comprendido los requisitos del puesto, se está listo para crear una descripción del puesto. Una descripción del puesto perfila las responsabilidades del empleo, las relaciones con quien reporta, horarios, compensaciones y las credenciales necesarias. Esto permitirá explicar el puesto tanto a los potenciales. En algunos casos, la organización contará con una descripción del puesto en un formato requerido o estándar que tendrá que utilizar como modelo, y deberá contar con ciertos aspectos de la descripción, tales como el salario aprobado. Su descripción del puesto debe incluir lo siguiente:

- Título del puesto, unidad del negocio, organización
- Resumen de las funciones del puesto, responsabilidades y objetivos
- Gerente contratante, gerente al que reporta
- Compensaciones, horario, ubicación
- Historial (educación, experiencia) requerido
- Características personales requeridas
- Competencias

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

El psicólogo reclutador recurrirá a lugares específicos o utilizará medios de difusión o comunicación para obtenerlos. También conocidos como fuentes de reclutamiento o medios de reclutamiento.

Esta fase consiste en un conjunto de actividades encaminadas a contactar con suficientes candidatos calificados y que estén interesados en el puesto que se ofrece de entre los cuales elegir la persona que será admitida en la empresa, tras el proceso de selección.

Tradicionalmente se distinguen dos fuentes de reclutamiento internas y externas en el reclutamiento interno las personas que optan a puesto de trabajo pertenecen a la plantilla de la empresa. Este proceder tiene algunas ventajas que la empresa puede aprovechar.

Fuentes internas: Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

- Sindicatos: por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, esta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

- Archivo o cartera del personal: se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado por que se cubrió la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tiene la característica requeridas por el puesto vacante sin embargo no es muy productiva ya que son candidatos que posiblemente por el tiempo que se dejó pasar ya se encuentren contratados.
- Familiares y recomendados: se hace uso de esta fuente cuando se boletinan a las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúna las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite, tampoco es muy recomendable por que cuando existen los familiares puede surgir problemática en cuanto a una correcta gestión.
- Promoción o transferencia interna del personal (Job Posting) en el área de comunicación interna. Esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido

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

- Profesionales Y Educativas: son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser bolsas de trabajo de: universidades, escuelas comerciales, etc., en estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa, pueden ser útiles, pero en algunas ocasiones se requiere personal con experiencia y solo los egresados que hayan estado ya en alguna empresa pueden aplicar para el puesto.
- Asociaciones Profesionales: Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo, el psicólogo puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, para obtener información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros como por ejemplo: la Asociación de Ingenieros mecánicos electricistas, colegio de contadores, etc.
- Bolsa De Trabajo: son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; se recurre a ella para solicitar candidatos. Ejemplos: la bolsa universitaria del trabajo, asociación mexicana en dirección de recursos humanos.
- La Puerta De La Calle (Manta): Cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para el por parte de la empresa, acude de manera espontánea.
- Outsourcing: este tipo de fuentes de reclutamiento tiene un amplio uso hoy en día , ya que se trata de empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, si no que ahora se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relaciones laborales con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tiene la relación social, suelen ser muy eficaces sin embargo son de costos altos para la empresa.

- Ferias de empleo: es un servicio gratuito que se concentra en un mismo lugar a un número importante de empresas que necesitan personal para cubrir sus vacantes, lo que representa una oportunidad única para la búsqueda de empleo.
- Head Hunting: hay ocasiones en que una organización ha de apartarse de sus normas para atraer a la gente determinada. Puede que sea porque se le conoce como gente de altos vuelos y tienen un historial de éxitos sobresalientes. En el caso de servicios públicos, especialistas o personal de alta dirección ⁴

De acuerdo con Sánchez. (1997) las fuentes internas de reclutamiento presentan una serie de ventajas como:

- Rapidez: los candidatos son rápidamente detectados entre el colectivo de la empresa.
- Fiabilidad: la preselección y análisis de los posibles candidatos es bastante fiable presenta mayor índice de validez y seguridad, se dispone de bastante información proveniente de la observación directa del trabajador y de su trayectoria durante un largo periodo de tiempo y por diversas personas por lo que se reduce considerablemente al margen del error.
- Integración: el candidato no viene de vacío, si no que ya tiene un conocimiento y vivencia de la empresa, su cultura y estilo.
- Otras: se contribuye a aumentar y mejorar el clima laboral interno de la empresa, se estimulan los recursos humanos como son: motivación e incentivos.
- Se estimula una sana competencia entre los miembros de la organización, hay una mejora en el desempeño del trabajo como oportunidad de optar a puestos de mayor responsabilidad.
- Coste económico más bajo: la empresa se ahorra gastos de anuncios en prensa, servicios de consultoras especializadas, de formación e integración del nuevo empleado..
- Mejor aceptación: el que promoció es mejor aceptado por sus colaboradores que el que viene de fuera.

Entre las desventajas que presenta el reclutamiento interno cabe destacar:

- Conflicto de intereses entre jefes y subordinados, actitud negativa en los jefes que los llevan a bloquear oportunidades de crecimiento de sus subordinados con el fin de que en el futuro no los sobrepasen.
- Frustración y desinterés de otros empleados con motivación y potencial para aspirar a más.

3.2.1 Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento como aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado. A distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

- Medios Impresos: La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplea anuncios en primera plana para personal ejecutivo. La prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegara con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados. Pueden ser de dos tipos cerrado o abierto. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles por ejemplo: "experiencia mínima de seis

⁴ OP CIT. Pag.63

meses”, el abierto incluye aspectos generales por ejemplo: “con o sin experiencia”. Estos dos tipos de anuncios deben contener: Puesto vacante, escolaridad requerida, experiencia requerida, características personales específicas, prestaciones, dirección y teléfono a donde debe dirigirse la curricula.

También se utilizan anuncios en revistas especializadas, cuando se requiere personal calificado. Otros medios son los boletines o volantes, cuando se quiere recursos humanos a nivel operativo localizados cerca de la empresa. Así mismo se utiliza la falda hawaiana, que son carteles con información general en letras visibles a una distancia considerable y en la parte inferior tiritas de papel con los datos de la empresa.

- Radio y Televisión: su alto costo no permite que se utilicen con frecuencia. Se emplea el radio cuando se recluta en provincia. En televisión los costos son elevadísimos (por hora, canal y min.) alternativa son los “paquetes” es una cantidad de anuncios que se transmitirán en un lapso de tiempo establecido.
- Grupos de Intercambio: estos grupos funcionan como medio y fuente de reclutamiento, se provee de recursos humanos a través de juntas de intercambio. Los reclutadores de diferentes empresas se informan de las vacantes y se boletínan candidatos de ocupar vacantes, cuando estas no tienen puesto que ofrecer y otras sí. Sin embargo pueden ser fructíferas siempre y cuando el intercambio se realice con reclutadores conocidos que se comprometan a realizar una base de datos de candidatos verídica y reciente de lo contrario solo se estaría intercambiando información vieja o de candidatos ya contratados.
- Reclutamiento On-Line: la Internet representa un excelente medio y fuente reclutamiento de personal. Entre los beneficios se encuentra el reducir costos de reclutamiento en la empresa, acceso a una base de datos digital en menor tiempo y acceso las 24 horas del día los 365 días del año. Es uno de los medios con mayor beneficio para las empresas ya que actualmente existen bolsas de trabajo electrónicas de fácil acceso y de forma gratuita, o de costos sumamente bajos por servicios con periodos largos para poder ser utilizadas; entre ellas se pueden mencionar algunas tales como: OCC, Computrabajo, Acción trabajo, Empleo gob, Bumeran , Chambanet , , entre otras. Que puede ser muy eficientes en el flujo de candidatos.

3.2.2 Fases del proceso de selección.

- **Definir los requisitos del puesto:** Antes de comenzar la búsqueda, es crucial entender qué es lo que implica el puesto, así como la educación, destrezas, experiencia y características personales que se necesitan para desempeñarlo.
- **Reclutar candidatos prometedores:** Una vez que conoce lo que el puesto implica, necesita encontrar candidatos que cuenten con las cualidades necesarias. La mejor forma de encontrar candidatos calificados es comunicarlo utilizando sus conexiones profesionales y recursos para el reclutamiento.
- **Entrevista:** Conducir las entrevistas con los candidatos más prometedores de tal manera que pueda conocer más acerca de sus destrezas y experiencia, y para hacerse una idea de cómo se ajustarían a la organización. Las entrevistas también dan la oportunidad de vender el puesto y la empresa, y proporcionar a los candidatos la información que necesitan para tomar una decisión informada.
- **Evaluar a los candidatos:** Una vez que todos los candidatos han sido entrevistados, las personas involucradas en las decisiones de contratación deben llevar a cabo una evaluación objetiva de cada candidato.

- **Hacer la oferta:** El último paso del proceso de contratación es decidir y presentar una oferta de trabajo. Favorecer siempre al individuo que pueda contribuir más al éxito de la organización.⁵

Según Chiavenato (2009) Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tiene por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio.

El talento es el recurso más escaso y valioso de las organizaciones. La selección es una actividad, una función una tarea que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa. La selección de personal es el proceso objetivo y planificado mediante el cual la empresa se proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación y funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas que solo cuentan con las características deseadas.

El proceso de selección tiene diferentes fases, bien definidas e interdependientes tales como los estudios de las necesidades de la empresa y de las exigencias del puesto. La contratación de nuevo personal se inscribe dentro de un marco general de planificación de la empresa y ha de tomar en cuenta, tanto las necesidades actuales y futuras de la misma como el tipo de trabajo a llevar a cabo por los nuevos empleados.

Entre las técnicas de selección, podemos considerar las entrevistas y las pruebas, sean estas de tipo psicológico o de conocimientos profesionales:

3.3. Entrevista

La entrevista es una de las técnicas que goza de más prestigio dentro de la selección de personal, curiosamente es difícil separarla de una apreciación global y subjetiva que en algunas ocasiones puede favorecer la discriminación de los candidatos.

De acuerdo con Gestoso (2005) la entrevista puede definirse como un contacto verbal de dos personas con una finalidad determinada; dicha finalidad en selección de personal, es el intercambio de información laboral.

También se puede definir como el dialogo que se sostiene con un propósito definido, donde el entrevistado debe sentirse libre para expresarse. Dejar siempre una buena imagen al entrevistado y que se sienta bien durante la entrevista.

Podemos resumir que la entrevista de selección tiene como fin conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes, etc. Para la realización de una entrevista y esta sea homogénea por parte de todos los entrevistadores estos deben disponer con una guía de entrevista.

3.3.1 La preparación para la entrevista

El primer punto y fundamental es que antes de comenzar la lectura de CVs se debe tener absolutamente claro los requisitos para el puesto clasificados en excluyentes y no excluyentes o deseables, los que si cumplen, los que no cumplen y los dudosos.

⁵ Jaime Grados. OP CIT. Pág.74

De Ansorena enfoca también el tema de los requisitos excluyentes. El incumplimiento de una o más de estas variables equivaldría a un descarte seguro.

- El sexo: El selector deberá despejar si se trata de un prejuicio que puede ser modificado o de un requisito verdaderamente excluyente de la búsqueda comparta el o no el criterio elegido.
- La edad: Cuando el CV difiere por más del 10 % del rango previsto convendrá dejar en la lista de los dudosos y consultar a nuestro cliente en el caso de que los restantes requisitos estén cubiertos satisfactoriamente.
- La idoneidad: Cuando entre los aspectos que constituyen un perfil figura explícitamente la necesidad de un determinado título universitario, es deber del selector respetar este requisito.

La clave para incorporar exitosamente un nuevo integrante a una organización es que el mismo se adapte al puesto, es decir que cubra los requisitos del perfil incluyendo en el la adaptación a la organización. Ser cuidadoso en como formula la pregunta y el tono en que la dice.

La recomendación principal para realizar el registro es evitar las opiniones. Uno de los aspectos más importantes al hacer anotaciones dice Diane Arthur es evitar el lenguaje subjetivo, utilizar frases descriptivas con la objetividad por delante. Alles (2006).

3.3.2 Perfil del entrevistador

El entrevistador debe cubrir un perfil o carácter de personalidad, inteligentes habilidades etc., que le permitan utilizar cualquier técnica o táctica adecuada de la entrevista, para obtener la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable de ambas partes.

El entrevistador debe cubrir los siguientes aspectos:

- Nivel intelectual superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterógrada y retrograda, organización, plantación y capacidad de anticipación
- Debe tener conocimientos relacionados con el puesto.
- Una amplia cultura general
- Conocimientos en psicología.

Dentro de sus rasgos de personalidad que se deben considerar esta el autoconocimiento es decir saber sus limitaciones para no proyectarse, la auto aceptación para manejar tensiones y poder ser espontáneo, Autoconfianza para controlar su propio nerviosismo. Su presentación personal, dependerá del lugar, la organización y nivel en que se lleve a cabo la entrevista puede ser:

- Formal (puede ejercer también de cierta forma presión a los entrevistados, se utiliza en general con el personal bancario)
- Informal (utilizado en su mayoría a entrevistas dirigidas a obreros y esta permita que no haya distancia psicológica es como un Rapport).

3.3.3 Etapas de la entrevista

- Apertura: Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes; donde es llevado la primera impresión o impacto.
- Rapport: Corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistador y entrevistado. Es necesario ya que si se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad, y provoca que el entrevistado se comporte de manera natural de acuerdo con las circunstancias del momento.
- Approach: Técnica que permite abordar desde el punto de vista socio psicológico, se le ha denominado como “distancia social o distancia psicológica” que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto, esto puede ser la manera de llevar la entrevista ya sea hablar de “usted” o de “tu”.
- Empatía: Sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona.
- Desarrollo: Es la etapa que implica una gran cantidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Las áreas que se sugiere tocar en esta etapa son: el área general y escolar. Es la parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información sobre todo de tipo cuantitativo, estos de datos generales y escolaridad principalmente.
- Cima: En esta área el objetivo se centrara en obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad, las apariciones de entrevistador son las esenciales durante esta etapa. Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista haciendo de entrada las preguntas de las cuales a los entrevistadores les interesan para saber si es apto para cubrir la vacante.
- Cierre: Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final de la entrevista

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas:

- General: datos generales del individuo como son: nombre, edad, estado civil, domicilio etc. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con esta guía. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona.
- Escolar: permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistador y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. También nos permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.
- Ocupacional: esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuales sus niveles de logro y la experiencia adquirida, sueldo al ingresar, y al Salir, fecha y motivo de separación.
- Concepto de sí mismo: permite detectar que imagen tiene de sí mismo el entrevistado, se autoevalúa, se sobrevalora.
- Metas: esta es una área de importancia substancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro, nuestro entrevistado. Esto se cuestiona a tres niveles, a corto, mediano y largo plazo. Así mismo se investiga que es lo que está haciendo para

lograr sus metas y si estas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

- Familiar: se investiga, por un lado, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este campo se investiga, el padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudios, ocupación.
- Por otro lado, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa, hijos, así como los datos de edad, ocupación.
- Pasatiempos: se investiga este aspecto con la finalidad de ver como utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individuales o involucra un grupo. Esta área nos permite ver tipos de personalidad , ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos , así como el grado de coherencias entre estos y las metas que persigue.

3.3.4 Tipos de entrevista

- Entrevista de promoción o evaluación: con esta se intentara, una vez conocido el historial de su sujeto ya adscrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo y actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la Organización.
 - Entrevista de consejo: está destinada a resolver o aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o claramente conflictivas que se lleven a dar dentro del ámbito laboral y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado podría repercutir en las relaciones grupales.
 - Entrevista de salida: se trata de una entrevista que es conveniente realizar cuando la salida de la empresa de un empleado no ha sido violentada, sino que es una respuesta a necesidades personales del empleado, conduciendo a una mejora de la empresa.
 - Entrevista de confrontación: su función es intentar rectificar sustancialmente cualquier conducta que en apariencia ha sido negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales y, en base al análisis serio de dicha conducta, llegar a una solución.
 - Entrevista planificada: intenta escoger, de manera sistemática y precisa, mas información concreta sobre los aspectos que se quieren explorar en forma fija y determinada, su carácter es rígido por lo cual es recomendable solo en incidentes conflictivos en el trabajo y situaciones similares.
 - Entrevista por competencias: La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado. Requiere por parte del entrevistador no solo capacidad de análisis si no agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de un relato de hechos.

Se puede estructurar la entrevista para que todos los candidatos tengan una entrevista similar. Por ejemplo: Cuando una empresa necesita un experto en un determinado software, primero indagara sobre los aspectos de la especialidad y solo después se analizarán las competencias.

Spencer y Spencer (citado en Alles 2006). Definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. La competencia es una parte profunda de la personalidad, conocerla puede ayudarle a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Las competencias son las capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. Es decir para producir los resultados deseados por la organización.

Muchas organizaciones están adoptando prácticas y sistemas de recursos humanos basadas en competencias para encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de su personal en el nuevo entorno del trabajo. Estas son algunas de las principales ventajas que podemos encontrar en los sistemas basados en competencias:

- Ponen de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Descartan funciones y puestos demasiado limitados, y se inclinan por procesos integrados y trabajo en equipo.
- Aportan la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios en las necesidades de los clientes y en las condiciones de mercado mediante el correcto ajuste, despliegue de los empleados basado en modelo de competencias.
- Crean una cultura de aprendizaje continuo
- Sustituyen las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.
- Proporcionan a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.

Los sistemas de gestión de personal basados en competencias contribuyen a la asignación de autonomía responsable a los empleados, porque les proporcionan mayor poder de decisión sobre sus propias vidas profesionales, los empleados conocen lo que esperan de ellos en el puesto que ocupan en el momento y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.

3.3.5 Clasificación de competencias laborales

Básicas: comprende aquellos comportamientos elementales asociados a conocimientos de índole formativa. Pertenecen a ese tipo de competencias la capacidad de lectura, de expresión, de comunicación verbal y escrita.

Genéricas: constituidos por aquellos comportamientos asociados a desempeños comunes a múltiples ocupaciones y ramas de actividad productiva; tales como la capacidad de trabajar en equipo, de programar actividades, de planear, de negociar.

Específicas: competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para el desempeño de una función productiva. Son competencias que hacen alusión a un lenguaje específico y al uso de instrumentos o herramientas determinadas. Son ejemplos de estas competencias: preparar el horno para fundir el metal, calentar el horno para hornear un pastel.

La autora francesa Claude Levy Leboyer resume las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada y la empresa es quien define las competencias que necesita para el puesto. Y el candidato deberá dominar el conjunto de competencias solicitadas.

Para evaluarlas, se utilizan nuevas técnicas. Cuando un proceso de selección se dirige a medir destrezas y conocimientos. El consultor de recursos humanos debe conocer las competencias requeridas por el puesto en la empresa.

Dentro de las competencias que se pueden evaluar dentro de la entrevista se encuentran:

- **Iniciativa:** ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica.
- **Dinamismo:** se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempos, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- **Responsabilidad:** asociada al compromiso con las tareas encaradas, puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera universitaria.
- **Orientación al cliente interno y externo:** demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.
- **Capacidad de aprendizaje:** está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- **Alta adaptabilidad:** hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.
- **Liderazgo:** acotando el concepto al liderazgo de grupos, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo en la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros.
- **Trabajo en equipo:** Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
- **Tolerancia a la presión:** se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- **Modalidad de contacto:** la comunicación verbal, prestando atención especial a la fluidez verbal, la riqueza de vocabulario, la expresividad, la precisión de la comunicación de la comunicación, la capacidad para expresar sentimientos, la originalidad de discurso.
- **La comunicación verbal a través de la mirada, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, volumen y timbre de la voz, la gesticulación.**
- **Habilidad analítica:** tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa.
- **Empowerment:** establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales, combina adecuadamente, situaciones, personas y tiempos. Tienen adecuada integración al equipo de trabajo.
- **Orientación al cliente:** demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales.
- **Franqueza:** se debe prestar especial atención a la sinceridad con que el candidato contesta, el candidato debe ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.

- Pensamiento estratégico: capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. La capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
- Adaptabilidad: se relaciona con la de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

En la entrevista de competencias se maneja una técnica denominada STAR cuyo objetivo es la búsqueda de talentos en donde el punto principal es lograr reclutar al candidato que cuente con las competencias necesarias para el puesto y encontrar estrellas (star) que puedan desempeñar el puesto correctamente. De acuerdo con la Harvard Business se define de la siguiente forma:



3.3.6 Técnicas de entrevista

Dentro de la entrevista se pueden utilizar diferentes técnicas que apoyan para que resulte una entrevista exitosa algunas de ellas serían las siguientes:

- Tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente
- Efectuar una sola pregunta por vez
- Evitar que las preguntas condicionen las repuestas
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud la información deseada.
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.
- Hablar menos y escuchar mas
- Tomar notas durante la entrevista
- Evitar las distracciones
- Utilizar la información que el interlocutor transmita
- Si es un candidato de los que hablan demasiado se puede interrumpir sin ser agresivo. Si esto no funcionara se podría utilizar el lenguaje corporal un ejemplo de esto sería acomodar las cosas sobre su escritorio, sacar una tarjeta como para dársela, y por ultimo ponerse de pie.

Que se debe evitar durante la entrevista:

- Hablar de usted mismo
 - Demostrar su superioridad en la situación
 - Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga
 - Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante de la posición que se quiere cubrir.
 - Interrumpir al candidato si razón (solo se acepta la interrupción si tiene un fin específico).
 - Usar terminología que no pueda entender
 - Hablar de cosas irrelevantes.
-
- de la empresa a otros.

3.3.7 Tipos de entrevistados

Según grados (1993) los tipos de entrevistados se clasifican en:

- **Introverso.** Son personas que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, son tímidos, se angustian con facilidad, tienden a ser sumisos y sugestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás. Se expresan en voz baja, y si aumenta la presión, pueden presentar tics, sudoración o temblor en las manos, labios o voz. Su discurso puede ser atropellado, aunque no hayan entendido, les será difícil volver a preguntar. A este tipo de personas hay que ayudarlos para que tomen confianza, dándoles un rapport más largo para que se tranquilicen, usar un tono más amable en la técnica de agrado. El rapport más largo se puede lograr al conversar primero sobre temas triviales, después sobre la organización y el puesto y, posteriormente, se introducirá en el tópico a investigar.
- **Agresivo.** Son aparentemente seguras de sí mismas, que han aprendido a dominar cuando atacan, o se muestran irónicas porque causan inseguridad en las personas. Generalmente son impulsivas, autocríticas, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén. En este caso no es aconsejable el rapport largo, pero hay que dejarlo sentir que impresiono con su auto eficiencia para que se sienta satisfecho, y entonces conducir la entrevista a puntos de interés con técnicas como la confrontación.
- **Manipulador.** En esta clasificación se encuentran los seductores y los extrovertidos. Envuelven, hablan, halagan, son atentos, amables, en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir deficiencias. Por lo general, los manipuladores tienen de antemano la información que dejara satisfecha a la persona que los entrevista, y sabrán como impresionarlo.
- **Mentiroso.** Pueden ser muy hábiles y no dar indicios, se les localiza cuando se contradicen; se puede dudar de sus aseveraciones cuando parezcan fantasiosas, este estereotipo.

3.3.9 Expresión corporal

La importancia de observar a la gente es para ver la coherencia que existe entre lo que dice el entrevistado y su comportamiento; algunos de los entrevistados y su expresión corporal puede ser la siguiente:

- Defensivo: es aquél que se sienta con los brazos y las piernas cruzadas, conservándose a la expectativa.
- Tenso: es el que se conserva rígido, se sienta erguido y en ningún momento descansa su espalda en el respaldo de la silla, los brazos se encuentran semi-extendidos, transmitiendo la sensación de poca flexibilidad, le sudan las manos. Se conserva atento y con temor de emitir más información de la que considera conveniente.
- Ansioso: son aquellos que tienen movimientos que denotan angustia, que quisieran salirse rápidamente de la entrevista. Se conservan sentados al borde del asiento, mueven las manos tocándose la cara o se limpian el sudor de las manos en las piernas.
- Desafiante: es aquél que se sienta con desenfado, como si tomara posesión del momento de la entrevista, se echa para atrás y cruza la pierna, se conserva erguido.
- Desparramado: es aquel que llega y se acomoda en el asiento como si fuera a acostarse en él, se extiende, quizá en su inicio se sienta correctamente, pero conforme transcurre el tiempo, se relaja.
- Ostentoso: es aquel que sus movimientos están destinados a hacer notar la calidad de su reloj, sus anillos, su esclava etc.
- Víctima: su expresión quiere conseguir despertar lastima, provocar la conducta de salvador por parte del entrevistador.
- Tímido: la persona esta tensa, extiende la mano al saludar, conservando el codo cerca del cuerpo, no aprieta la mano, sus movimientos son inseguros, indica sumisión y pasividad.
- Seductor: las posiciones corporales que adoptan tiene como finalidad "gustar". Son aquellos que tiene muy forzada la conducta de seducción, pues por el manejo de este comportamiento han obtenido satisfactores.

3.4 Integración de baterías psicológicas.

La etapa más importante de selección es indiscutiblemente la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

El concepto de prueba se ha definido de diversas maneras. En esencia, una prueba es un proceso sistemático para mostrar la conducta o los atributos humanos. Además, las pruebas se usan con el fin de comparar la conducta de dos o más personas y están diseñados para muestrear diversos aspectos de la conducta o el desempeño y actitudes de una persona

Las pruebas validas pueden ayudar en los procedimientos de selección de diversas maneras. Un resultado es la contratación de empleados mejor calificados. Esto a su vez puede conducir a disminuir los cambios de personal, los costos de capacitación, a aumentar la producción y mejorar la calidad de trabajo. También se pueden lograr mejores ajustes laborales y menos errores de colocación.

Sin embargo, incluso las pruebas validas solo deberían usarse como técnicas completarías de selección. Ninguna prueba debe usarse como el único criterio para la selección del solicitante.

Los resultados de las pruebas deben usarse con discreción y nunca deben sustituirse por el juicio maduro. Andrew (1989).

Son un instrumento de medición con que se investiga una muestra de conducta de modo sistemático y metódico cumplen dos funciones: ubicación y selección.

Los tests psicológicos sirven para medir rasgos psicológicos de forma objetiva, es decir, evitando cualquier tipo de influencia por parte del profesional. Se construyen y se corrigen utilizando teoría y metodología estadística

Deben reunir ciertas características como son la validez, confiabilidad y estandarización.

Existen algunas limitaciones y peligros de los test psicológicos estos son los que se presentan continuación:

- Aceptación ciega de los resultados
- Rechazo injusto de los candidatos
- Simulación de las respuestas del test
- Conformidad
- Deficiente calidad en la aplicación de los test

El test psicológico es un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta. Cumple dos funciones a saber, selección y asignación ambas consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato, se utilizan los mismos tipos en ambos casos consistiendo la diferencia en la manera de aplicar los resultados.

3.5 Tipos de pruebas

Actualmente hay psicólogos en muchas organizaciones de consultoría, la mayoría de estas consultorías pueden clasificarse en una de dos categorías posibles: las que hacen hincapié en el campo de las pruebas psicológicas y las que realzan aquellos aspectos distintos a las pruebas.

Las pruebas psicológicas pueden clasificarse en varios grupos, dependiendo de la finalidad particular del sistema de clasificación:

- Tests individuales, que se aplican a un sujeto a la vez, cuestan más y, en consecuencia, se utilizan menos en la industria que los colectivos.
- Tests colectivos son muy útiles cuando hay que realizar los test en muchos sujetos.
- Tests computarizados están destinados a grupos numerosos, pero son una situación de test individual, en el cual el sujeto actúa en recíprocamente con una computadora. Reduce de modo considerado el tiempo que se tarda en realizarlos; sin embargo, se trata de un método costoso y complejo, apropiado únicamente para las grandes empresas que suelen relajar test masivos.
- Test de velocidad tiene un lapso fijo, transcurrido el cual todos los sujetos deben interrumpir su trabajo.
- Tests de poder no tiene ningún límite de tiempo y contiene reactivos más difíciles
- Test de lápiz y papel. Las preguntas viene en formularios impresos y las respuestas se anotan en una hoja. A esta categoría pertenecen la mayoría de las pruebas
- Test de ejecución este se prueba mejor al hacer que los candidatos efectúen una serie de operaciones mecánicas que si se les obliga a contestar preguntas de la misma índole.

Para armar una batería se tiene que contar con un test de nivel, varios proyectivos o test de personalidad orientados a explorar aspectos cualitativos (como responde, como piensa, como se

relaciona, como resuelve un problema) una batería tiene que contar con un test que evalúe el nivel intelectual que permita explorar cómo funciona el pensamiento en la resolución de problemas. Hay que resolver un problema dentro de límites temporales. Podemos observar el ritmo, la cantidad de errores, la capacidad de concentración.

Una batería de pruebas psicológicas evalúa tres aspectos importantes: inteligencia, habilidad y rasgos de la personalidad. Sirve para apoyar en la selección del mejor candidato, con las características que se requieren para el puesto respectivo. Además, para su aplicación se debe tomar en cuenta el puesto que se va a ocupar, lo que permite seleccionar la batería que se pasará.

Cada tipo de prueba nos brinda diferente clase de información. Cada técnica brinda diferentes aportes: la estructura profunda, como maneja sus afectos, cómo aprende la realidad en su conjunto, si los afectos predominan sobre el intelecto, si la razón controla sus impulsos, cuando, en qué circunstancias.

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se trata obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

Una prueba psicológica constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. El psicólogo del trabajo debe seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías. Grados(1988).

Para seleccionar una prueba hay que considerar que esta debe tener las siguientes características:

- Graduable: Su resultado puede ser expresado en cifras.
- Estandarizada: Fue verificada en un gran número de sujetos
- Valida: Cuantifica con precisión lo que desea medir
- Confiable: Puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtener resultados análogos.
- Inédita: La prueba no debe ser conocida por el examinado
- Dispersión: los examinados puede tipificarse en grupos, según su calificación.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- Nivel obrero u operativo
- Nivel medio o mandos intermedios
- Nivel ejecutivo o gerencial

3.5.1 Test de inteligencia

Test de selección de personal de Wonderlic ha alcanzado particular aceptación en el sector industrial por que se requieren unos 12 minutos para terminarlo, cosa que lo hace un instrumento muy económico. A pesar de su poca extensión logra predecir con certeza el éxito de ciertos puestos de rango inferior, sobre todo en los de oficina. Estos dos han sido objeto de especial atención por haber sido utilizados con fines discriminatorios.

La escala de Wechsler de Inteligencia de Adultos (WAIS) es un test largo que se aplica en forma individual y se usa poco en la selección de candidatos. Se reserva casi exclusivamente a la gerencia. Su aplicación, calificación e interpretación requieren mucha experiencia y preparación por parte del que la realiza.

Esta escala contiene 11 subpruebas en dos secciones: de pruebas verbales y de rendimiento. La primera comprende las siguientes subpruebas: información, comprensión, aritmética, semejanza, retención de dígitos y vocabularios. Las subpruebas de rendimiento están integradas por las siguientes escalas: símbolos de dígito, completación de figuras, diseño con bloques, ensamble de objetos y test de agrupación de objetos. En consecuencia, pueden obtenerse dos medidas independientes de la inteligencia y además una puntuación total que combina las dos secciones.

Test de Domino: Mide la inteligencia general y la capacidad de abstracción consiste en seguir secuencias de fichas de dominó siguiendo una regla lógica. Este test mide la inteligencia general no verbal. Es una prueba única en la que dan 44 ítems a realizarse en 25 min. Evalúa la rapidez visual, atención a detalles pequeños, memoria visual y la capacidad de descubrir equivalencias.

El Test de Raven que mide la inteligencia general. Consiste en completar dibujos y series entre 8 posibilidades. Es un test progresivo, es decir, un test que va de menor a mayor dificultad. Se trata de un test no verbal, donde el sujeto describe piezas faltantes de una serie de láminas pre-impresas. Se pretende que el sujeto utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz. Se le pide al candidato que analice la serie que se le presenta y que siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoja uno de los ocho trazos: el que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical. Casi nunca se utiliza límite de tiempo, aun que dura aproximadamente 60 minutos.

La Prueba Colectiva de Habilidad Mental de Terman es una prueba que como su nombre lo dice es de habilidad mental que contiene diez ejercicios o subtests diferentes, mediante los cuales se mide la inteligencia del individuo, así como su capacidad de aprendizaje, entre otros aspectos.

El IPV es el Inventario de Personalidad para Vendedores evalúa diversos rasgos de la personalidad que son de interés para cubrir puestos de trabajo relacionados con la venta o la función comercial. La importancia dada a cada rasgo dependerá del análisis del puesto, de la estructura de la empresa, del equipo de ventas donde vaya a incorporarse el examinando, así como del producto y de la configuración del mercado donde vaya a trabajar.

Actualmente existen consultoras que se dedican a la venta de software en donde el psicólogo puede seleccionar de acuerdo a los perfiles que maneja la empresa el tipo de pruebas que puede comprar y en base a eso y al perfil solicitado el psicólogo organizacional podrá construir su propia batería, son de altos costos, pero de gran apoyo para la organización.

3.5.2 Test de personalidad

Este test mide los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona. Hay dos instrumentos de medición de la personalidad: son el informe introspectivo y las técnicas proyectivas; el primero presenta al sujeto varios reactivos que versan sobre ciertas situaciones, características, síntoma o sentimientos. Es muy fácil manipularlo para causar una buena impresión. La ventaja es que son fáciles y económicos de aplicar. Las técnicas proyectivas presentan al individuo un estímulo ambiguo. El fundamento de estas técnicas es que las personas proyectan su personalidad a través de casi todo lo que hacen, aún de forma no consciente a fin de comunicarle cierto significado.

Inventario de personalidad de Gordon

La siguiente descripción de los rasgos medidos por el P-IPG se basa en el contenido de los reactivos de las escalas, la cual evalúa las siguientes áreas:

- Ascendencia: Rasgo que se refiere a la dominancia e iniciativa en situaciones de grupo.
- Responsabilidad: Rasgo que alude a la constancia y perseverancia en las tareas propuestas.
- Estabilidad Emocional: Rasgo que refleja la ausencia de hipersensibilidad, ansiedad y tensión nerviosa.
- Sociabilidad: Rasgo que facilita el trato con los demás.
- Autoestima: Es la valoración positiva o negativa que uno hace de sí mismo.
- Cautela: Es el tipo de conducta caracterizada por prever las situaciones o efectos de una decisión antes de actuar.
- Originalidad: Rango de conducta que se manifiesta por la búsqueda de autenticidad en todo lo que hace.
- Relaciones Personales: Grado en el cual somos capaces de interpretar o asimilar acontecimientos y hechos particulares o de la vida diaria.
- Vigor: Se dice de la energía psíquica o física que se agrega a cada actividad que se emprende.

El test H.T.P. (Casa, Árbol, Persona).

Podemos realizar una evaluación global de la personalidad del candidato; su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad.

Con los dibujos recreamos cuál es la manera de vernos a nosotros mismos, así como la forma que verdaderamente nos gustaría ser. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo a diferente nivel: con el dibujo de la persona realizamos una autoimagen muy cercana a la conciencia, incluyendo los mecanismos de defensa que utilizamos en la vida cotidiana. En el de la casa proyectamos nuestra situación familiar y en el del árbol el concepto más profundo de nuestro Yo.⁶

⁶ 2011, 15 de abril recuperado de: versión computarizada, guía de referencia psicosoft.

El test de la figura humana

Refiere aspectos de la personalidad del sujeto en relación a su auto concepto y a su imagen corporal. De esta forma el dibujo de una persona al envolver la proyección de la imagen de un cuerpo, ofrece un medio natural de expresión de las necesidades y conflictos del cuerpo de uno. Cada vez que un sujeto gráfica una persona en esta proyección de su propio Yo que realiza confluyen:

- experiencias personales y sus representaciones psíquicas,
- Imágenes de estereotipo social y cultural que tienen un mayor o menor peso para el sujeto.
- Aceptación o no de su etapa vital
- Identificación y asunción del propio sexo.
- El grado de estabilidad y dominio de sí mismo.
- La figura graficada debe asemejarse en sus atributos e imagen al sujeto mismo, es como que ante ella deberíamos poder decir, es igual a el/ella.

Intereses o preferencias:

- Como su nombre lo indica esta prueba mide el interés de nuestro candidato para realizar una cierta tarea, pero esto no indica que la tarea que no le gusta realizar quiera decir que no tiene la capacidad de desarrollarla. La escala de intereses ocupacionales de kuder su objetivo es descubrir cuáles son las áreas de interés o de preferencias de la persona para poder dar una recomendación acertada acerca de cuál carrera podría estudiar o cuáles cursos de capacitación podría tomar. Permite motivar a las personas a través de actividades que realicen con gusto y sean estimulantes para ellas. No hay que olvidar que si una actividad se realiza motivada e interesada, la productividad aumenta. Consta de muchos reactivos distribuidos en grupos de tres. En cada triada el examinado debe indicar la actividad de su preferencia y la que menos le guste. No se le permite omitir ningún grupo y marcar más de una actividad. Pueden calificarse 77 profesiones para varones y 57 para mujeres.⁷

La prueba CLEAVER

Proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse entre otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión. Se surge que tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias.

Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona:

- De empuje (Dominio): Para obtener resultados no obstante la oposición o circunstancias antagónicas.
- Influencia en la gente para actuar positiva y favorablemente.
- Constancia:(Estabilidad) En la realización del trabajo para laborar consistentemente y de forma predecible.

⁷ 2011, 15 de abril recuperado de: versión computarizada, guía de referencia psicsoft.

- Apego (Cumplimiento): Con estándares de exactitud para evitar error, problemas o peligro.⁸

3.5.3 Valores e Intereses

ZAVIC

Test que evalúa valores e intereses, consta de 20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una, en donde el sujeto asignará un valor a cada pregunta de acuerdo a su preferencia. El tiempo de aplicación es de 20 minutos a contestar. La prueba se divide en dos áreas:

- Valores: Moral legalidad, indiferencia, corrupción.
- Intereses: Económico, político, social y religioso.⁹

Ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una batería a los diferentes niveles, son los siguientes:

Ejemplo de baterías de pruebas.

| Tipo de pruebas | Nivel Gerencial o alto | Nivel medio o mandos intermedios | Nivel bajo u operativo |
|-----------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Personalidad | Lucher, Gordon | Lucher, Machover, HTP, Gordon, | Lucher, Machover, HTP |
| Inteligencia | Terman | Terman y Raven | Raven, Dominos, wonderlic |
| Comportamiento | Cleaver, Moss, Kostick | Cleaver | Cleaver |

A las pruebas psicológicas a elegir, dependen del tipo de puesto y organización, así como de las necesidades organizacionales: tiempo, costo, etc.

3.6. Investigación laboral

Este estudio se debe realizar para tener referencias acerca de nuestro candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa, principalmente el estudio socioeconómico comprende los siguientes aspectos:

Es importante tener una entrevista con el antiguo jefe inmediato; de nuestro candidato, aunque actualmente se maneja más por una llamada telefónica o la empresa que va a contratar ya debe contar con un machote que contenga la información que necesita sobre el candidato, como puntualidad, honestidad, último salario, actitud, logros y comportamiento con sus compañeros para recabar información acerca de nuestro solicitante mientras se mantuvo en su antiguo

⁸ 2011, 15 de abril recuperado de: versión computarizada, guía de referencia psicsoft.

⁹ Mas et al 2011

empleo, este formato puede ser enviado por correo electrónico al área e Recursos Humanos de la empresa donde estuvo laborando.

También la averiguación de antecedentes no penales es importante ya que servirá para conocer si nuestro candidato, no tiene problemas o si no tuvo problemas legales durante su estancia en su antiguo trabajo o cometió algún daño a la empresa.

También el estudio socioeconómico es importante como parte de recabar información de nuestro candidato, pero no decisivo para contralo. En este se investigan:

- Condiciones en la que vive.
- El comportamiento con sus vecinos.

La revisión de referencias verifica información dada por el candidato durante el proceso de entrevistas. También proporciona perspectivas externas valiosas acerca del candidato y su potencial para ocupar el puesto.

Se necesita efectuar la revisión de referencias casi al final del proceso cuando ya está cerca de tomar una decisión. Si no se ha discutido esto con los candidatos hay que asegurarse de obtener su permiso para evitar afectar el empleo actual de alguien. Cuando revise las referencias es importante seguir los siguientes puntos:

- Dedicar algún tiempo a establecer un buen ambiente con la referencia
- Describir brevemente el puesto que ha solicitado el candidato
- Sea consciente de las ramificaciones legales al preguntar y contestar preguntas inapropiadas
- Pregunte acerca del estilo, personalidad, fortalezas y debilidades del candidato
- Elabore preguntas fuertes y deles seguimiento con pruebas detalladas

3.7. Reportes psicológicos en la selección del personal

3.7.1 Conclusión abierta

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad e intereses y aptitudes; diagnósticos y pronósticos , además de la firma de quien elaboro el reporte y su respectivo departamento . No hay que olvidar que la presentación, ortografía y redacción (debe hacerse en lenguaje conciso objetivo y cotidiano) hablan mucho de la imagen del psicólogo en este caso.

3.7.2 Conclusión cerrada

En esta los resultados se expresan gráficamente ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escala (C.I, valores T, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato o en su defecto, el diseño o calificación hechos en la misma empresa.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita, y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

3.7.3 Conclusión mixta

En este modelo podemos expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores. Hay que tener en consideración que existen aspectos subjetivos que podemos expresar en la conclusión abierta, pero al hacer una gráfica en una conclusión cerrada se dificulta este proceso por lo que en esta parte es en donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de estos resultados.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones es conveniente que el psicólogo defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber que significado tienen y no mal interpreten datos que pueden ser valiosos en alguna decisión.

3.8 Ley federal del trabajo

Al iniciarse la relación laboral entre trabajador y patrón, se originan de inmediato una serie de derechos y obligaciones para ambas partes. Es la ley federal del trabajo la que proporciona las pautas legales que permiten establecer las buenas relaciones laborales, que traigan como consecuencia el clima armónico y pacífico necesario para el desarrollo de la empresa. Por ello es muy importante para el psicólogo, dada la actividad que realizan en el ámbito laboral conocer los aspectos fundamentales de dicha ley. Esta premisa es básica para quien ejecuta alguna de las funciones de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y administración de personal, ya que algunos de los principales motivos por los que se violan las leyes son el desconocimiento y la inadecuada interpretación de la misma. La ley federal del trabajo es un tema amplio que merece ser desarrollado a grandes rasgos en otro apartado, sin embargo juega un papel importante en cuanto a la administración del factor humano en el ámbito industrial por lo tanto únicamente se nombrarán algunos artículos que se consideraron relevantes en cuanto a los temas abordados. No es necesario aprenderse de memoria los artículos que ha esta ley conforman sin embargo si es importante saber en dónde podemos consultar dicha ley para así saber que acciones tomar en cada caso que se presente con algún empleado, debemos recordar que el trabajo del psicólogo en una organización radica entre mediar con el Director de la empresa y los empleados en una negociación de Ganar-Ganar por ambas partes y hacer de la relación laboral un ambiente sano de trabajo y productividad.

Cada una de las empresas debería contar con un abogado laboral que nos asesore en caso de tener dudas de cómo actuar frente algunas conductas negativas de los empleados. También podemos consultar la página de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, que ya cuenta con las actualizaciones de la nueva reforma laboral.

Según grados (2003) la ley federal del trabajo es el conjunto de normas de carácter laboral que regulan las relaciones de trabajo, cuya validez y fundamentación emana del artículo 123, en su apartado A de nuestra constitución. El concepto dado no es limitativo, ya que la ley federal del trabajo regula las condiciones mismas bajo las cuales deben darse las relaciones de trabajo, lo que no quiere decir que se deben producir única y exclusivamente de esta manera. Existen otros lineamientos legales como los contratos ley y los contratos colectivos de trabajo, en los que se establecen normas de carácter obligatorio superiores a las contenidas en la ley federal del trabajo.

Respeto por los derechos humanos el principio es que una organización debería respetar y reconocer tanto la importancia como la universalidad de los derechos humanos. Una organización debería:

- respetar y promover los derechos establecidos en la Carta Universal de Derechos Humanos;
- aceptar que estos derechos son universales, esto es, que son aplicables e indivisibles en todos los países, culturas y situaciones.
- en situaciones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetar los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones.
- En situaciones donde la legislación nacional o su implementación no proporcione la protección adecuada de los derechos humanos, acatar el principio del respeto por las normas internacionales de comportamiento.

Los derechos humanos son los derechos básicos a los que todas las personas tienen derecho por el hecho de ser seres humanos, con un deseo intrínseco de libertad, paz, salud y felicidad. Existen dos amplias categorías de derechos humanos. La primera categoría es la que se relaciona con los derechos civiles y políticos e incluye derechos como el derecho a la vida y a la libertad, igualdad ante la ley y libertad de expresión.

La segunda categoría se relaciona con los derechos económicos, sociales y culturales e incluye derechos como el derecho al trabajo, a la alimentación, a la salud, a la educación y a la seguridad social.

Es por esto que a continuación se mencionan algunos artículos de la ley federal del trabajo:

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

XIII Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deberán cumplir con dicha obligación.

Art. 153. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.

En cuanto a la nueva reforma laboral se hicieron ciertas modificaciones, dentro de las más importantes son las siguientes como:

1. Periodos de prueba que no podrá exceder de los 30 días, con esto se busca que el empleador verifique si este trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo.
2. Se establece el contrato de trabajo para capacitación inicial con el fin de que el trabajador adquiera conocimientos o habilidades para la actividad que va a realizar en el puesto, el cual puede ser de hasta 3 meses y si se trata de puestos de dirección, labores técnicas y especializadas hasta de 180 días.
3. El patrón y sus trabajadores pueden convenir el pago por hora de prestación de servicios, sin exceder la jornada máxima legal; y siempre y cuando se respeten los derechos laborales y de seguridad social.

4. En empresas de mas de 50 trabajadores se deben constituir comisiones mixtas de capacitación adiestramiento y productividad.
5. Los centros de trabajo con mas de 50 trabajadores deben tener instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.
6. La empresa deberá otorgar un permiso de paternidad de cinco días laborales a los hombres trabajadores pro el nacimiento o adopción.
7. Queda prohibido a los patrones exigir cambio de estado civil, presentación de certificado de no embarazo para el ingreso.
8. Se permite el trabajo a domicilio conocido popularmente como Home office

3.8.1 Nomina y compensaciones

En cuanto al cálculo de las nominas y las compensaciones, no es el psicólogo el experto en realizarlos, sin embargo es importante tener nociones en cuanto a lo que por derecho le corresponde al empleado en una liquidación o dentro de su salario diario.

Otra forma de que el psicólogo laboral apoya a la parte administrativa es en la elaboración de la pre-nomina que consta de llevar las incidencias durante los quince días laborales, donde se consideran varios factores como son los retardos, faltas, incapacidades, vacaciones, horas extras y que van en base al reglamento de puntualidad interno y las condiciones de contratación.

Es importante que el empleado reciba en tiempo y de forma correcta el pago de sus servicios prestados, por lo que le empresario debe conocer a fondo el proceso de nómina junto con el cálculo de impuestos que tendría que retener a los mismos. Proceso que requiere más extensión y por lo que no se estudiara a detalle se nombra debido a que se involucra con el área de recursos humanos porque aunque pertenece más al área administrativa o de contabilidad es un terreno en el que se puede desenvolver un psicólogo laboral y que debe conocer.

Es de suma importancia elaborar la Nómina de compensaciones en tiempo y forma para que los empleados reciban sus percepciones de manera correcta y oportuna. Esto corresponde a la unidad administrativa bajo la revisión del departamento de recursos humanos.

El Requerimiento del recurso para el pago de Nómina de compensación deberá enviarse dos días antes del corte del día de pago al área de Finanzas y Planeación para su autorización.

Para la emisión de la Nómina de compensación es necesario contar con disponibilidad del presupuesto en cada Unidad Presupuestal. El pago de la Nómina de compensación se emitirá sólo a los empleados que estén dados de alta en el sistema. En el proceso y generación de Nómina se realizara el cálculo del impuesto sobre la renta (ISR) a cada uno de los empleados, obteniendo el reporte individual, que genera el módulo de compensación. Se generara el cálculo del IMSS al personal que se encuentra dado de alta; se obtiene el reporte por Unidad Presupuestal y programa, mismo que emitirá el módulo de compensación.

El empleador está obligado a entregar recibo de pago de nomina y contar con una copia firmada por el empleado para manifestar confirmad del pago.

4. Capacitación

No podríamos darle el control del barco a un aprendiz de marinero. Antes debemos estar asegurados que nuestro aprendiz ya se encuentra preparado para navegar, esta analogía se refiere a la forma de trabajar en una empresa. Para que una organización logre tener éxito en sus actividades, es necesario que sus empleados cuenten con el conocimiento suficiente para poder desempeñar sus tareas, el empleado eficaz conoce su empresa, la visión y la misión de la misma y por consiguiente sus tareas a realizar, si un trabajador no conoce bien sus labores difícilmente podrá alcanzar los objetivos que se marquen al inicio de la jornada laboral, por lo que es importante que se le capacite de una manera completa y se esté convencido de que al iniciar no existen dudas que no le permitan desempeñarse adecuadamente.

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones; así mismo estas personas cuentan con una capacidad enorme para emprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esta capacidad.

Uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo, y por supuesto quien pretenda lograr que otros aprendan, debe poseer una concepción clara de cómo se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El aprendizaje se define como una modificación más o menos permanente de la conducta, que ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje es básico en el desarrollo de las hazañas atléticas, en la educación del gusto por la comida y el vestir en la apreciación del arte y la música. Podemos asegurar que quien aprende cambia hacia una u otra dirección.

Desde épocas muy lejanas, científicos de diferentes disciplinas se preocuparon por el estudio de problemas educativos investigando el proceso de aprendizaje con la idea de encontrar el camino más corto y efectivo para lograrlo y describir cómo se lleva a efecto.

4.1 Consideraciones teóricas del aprendizaje

Entre las teorías contemporáneas del aprendizaje destacan dos: la cognoscitiva (o teoría del campo de la Gestalt) y la neo conductista (o teoría del condicionamiento estímulo- respuesta).

En lo que se refiere a aspectos de personal y dotación se considerara como un proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también pueden contribuir a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo. Andrew(1989).

4.1.1 Escuela cognoscitiva

Sus principales exponentes son: Jean Piaget, Benjamin Bloom. Ashael D. Woodruff Y David. P Ausbel. Los teóricos del campo cognoscitivo se interesan en el desarrollo de habilidades que permiten al estudiante aprender ideas, conceptos, vocabulario o hechos específicos básicos para lograr una ejecución efectiva.

Según esta escuela el aprendizaje como fenómeno está estrechamente ligado a la percepción, consecuentemente el aprendizaje se define de acuerdo con la reorganización del mundo perceptual o psicológico. Los principios que se aplican y que es necesario controlar en la instrucción y durante el proceso de aprendizaje, desde el punto de vista cognoscitivo, son los siguientes:

- Percepción: Forma de conocer la realidad. El hombre pasa por una percepción involuntaria o pasiva hacia una percepción dirigida o positiva solo cuando interactúa con su ambiente, resolviendo problemas prácticos, viendo, escuchando, observando y atendiendo, por medio de la percepción dirigida, el participante identifica, descubre significados e interpreta el estímulo recibido.
- Organización por configuraciones globales: se refiere al análisis que realiza el participante de cada elemento advertido, el análisis de las relaciones entre cada elemento, la ubicación de dichos elementos y sus relaciones en una estructura global de hechos o conocimientos.
- Comprensión: la comprensión del material estudiado es imprescindible para que el aprendizaje ocurra y esta se hace evidente cuando el participante es capaz de generalizar y extrapolar la información recibida. El participante podrá cambiar la forma y presentación de la información, interpretar, comparar y señalar contrastes. Esto elimina la memorización y da mayor importancia a la significación.
- Retroalimentación: el conocimiento inmediato de si la ejecución fue buena o mala y las razones de esto, permite al participante aplicar conductas basándose en resultados objetivos, con esto se confirma si el aprendizaje se está efectuando y pueden señalarse y corregir errores.
- Establecimiento de objetivos: cuando el participante conoce la meta o situación final que se propone, la instrucción que recibe estimula su interés. De esta manera, conoce para que le servirá lo estudiado y se logra un aprendizaje eficaz. En este sentido, el establecimiento de objetivos equivale a la motivación.

4.1.2 Escuela neoconductista

Tiene como principal exponente a B.F Skinner. Los teóricos neoconductistas describen hechos observables y experimentan en situaciones que puedan definirse operacionalmente y que hagan mención o manifestaciones observables y medibles. Los principios que los neoconductistas consideran determinantes para que ocurra el aprendizaje son los que se detallan a continuación:

- Actividad: se refiere a la participación activa del estudiante en el proceso de aprendizaje. Implica una actividad mental manifestada necesariamente en una conducta observable. Para lograr el aprendizaje es indispensable la actividad, puesto que aprendemos de lo que hacemos. La actividad puede ser tanto la resolución de un problema como una respuesta verbal, escrita o motora.
- Repetición: este principio se basa en la idea de que nada puede sustituirse a la práctica repetitiva en el aprendizaje de destrezas que han de ser automatizadas. El participante debe de ejecutar varias veces la actividad de estudio durante el proceso de aprendizaje, la repetición facilita el recuerdo posterior.

- Reforzamiento. Se define como todo aquel estímulo que incrementa la posibilidad de ocurrencia de una respuesta. El reforzamiento afecta la frecuencia, forma, intensidad y dimensión de una respuesta. El reforzamiento aplicado simultáneamente después de que el participante ha realizado la conducta esperada hará más efectivo el aprendizaje.
- Generalización el proceso de generalización consiste en poder repetir una respuesta aprendida, en diversas situaciones semejantes. Por tanto es la aplicación de los conocimientos adquiridos. La actividad aprendida, al generalizarse deberá aplicarse ante una variedad de estímulos similares.

Por lo tanto el aprendizaje de acuerdo con Grados (2001) es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente y permanentemente de conducta.

Cada día es más lo que el hombre tiene que aprender, por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar, de manera científica, la forma en que el aprendizaje influye en las distintas manifestaciones del comportamiento. Gracias a estos estudios en el campo del desarrollo humano se descubrió que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo:

- Área cognoscitiva: comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento, crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar. Cuando se imparten cursos de capacitación, modificamos el área cognoscitiva y esto se traduce en los conocimientos.
- Área psicomotriz: es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimiento que las personas deben adquirir y desarrollar. Cuando se imparten cursos de adiestramiento, modificamos el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en sus habilidades.
- Área afectiva: constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que genera tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización. Cuando se imparten cursos de desarrollo, modificamos el área afectiva y esto se traduce en cambios de actitud, solo cuando se logra que el hombre quiera hacer las cosas, sepa cómo hacerlas y pueda llevarlas a cabo con eficiencia, habremos logrado una capacitación y, por tanto éxito en la realización de la tarea. Si la detección de necesidades es antecedente para el diseño, el desarrollo y la ejecución de los programas de capacitación resulta importante conocer las áreas del desarrollo humano que en situaciones de enseñanza aprendizaje se convierten en una taxonomía educativa que propone clasificar tanto objetivos como comportamientos, puesto que cada una de las acciones que se llevan a cabo en el proceso de capacitación están vinculadas con las áreas o dominios, desde los planes, programas y objetos hasta la evaluación.

4.2 La programación neurolingüística (PNL)

La programación neurolingüística (PNL). Está constituida por una serie de técnicas y herramientas, que ayudan al ser humano a utilizar mejor sus potencialidades cerebrales, logrando avances en la realización de metas, en los procesos de comunicación y en el desempeño de actividades.

El PNL, es una ciencia desarrollada en los años sesenta, a partir de las investigaciones de John Grinder y Richard Bandler, quienes, basándose en estudios de Virginia Satir, Milton Erickson, Y Fritz Perls, crearon una tecnología **sistemática sobre cómo lograr la excelencia humana, no solo por un tiempo breve, si no de manera permanente.**

El PNL trabaja a través de la modificación y reprogramación de aquellas cuestiones que han sido grabadas en nuestro cerebro, y que impiden que tengamos el desempeño que deseamos (patrones inconscientes).

El poder ilimitado de nuestro inconsciente, regula la mayor parte de nuestras funciones corporales, como pueden ser el ritmo de la respiración, el parpadeo, la presión de la circulación sanguínea. Por eso cualquier proceso de pensamiento o de lenguaje provocara de inmediato un efecto en el cerebro , produciendo una reacción, que se manifestara en cambios fisiológicos , creando en la persona un estado determinado , que puede ser estimulante y útil, o incapacitante y limitativo.

Uno de los grandes aciertos de la PNL es que establece la premisa de que, teniendo y promoviendo pensamientos positivos se provoca una comunicación afirmativa entre el inconsciente y el individuo, lo que permite a este conseguir un estado fisiológico y emocional que contribuye a lograr lo que desee.

Es recomendable que el facilitador, durante el desarrollo de su sesión, provoque un estado agradable, de aceptación, estimulante y positivo, para que la audiencia se encuentre perceptiva y en estado fisiológico adecuado, para el aprendizaje y la participación

El PNL estudia las estrategias que poseemos los seres humanos para percibir lo que nos rodea. Es decir ha encontrado que tenemos tres canales de interacción con nuestro entorno (excepto algunas personas con algún tipo de discapacidad relacionada con estos canales)

- Canal visual
- Canal auditivo
- Canal sensorial

Sin embargo en la mayoría de las personas predominan los tres, es decir, que los individuos perciben el mundo que les rodea, primeramente a través de su canal de preferencia y también se comunican con los demás mediante este canal

Se ha confirmado que se conoce el canal de preferencia de la persona con la que se establece comunicación, y se utiliza el lenguaje acorde a ese canal, el proceso de comunicación es tan efectivo, que los conflictos de comunicación que se suele tener con los demás, quedaran resueltos de manera satisfactoria.

Es imprescindible que, conociendo esta información sobre los canales de comunicación-percepción, el facilitador utilice una mezcla de ellos durante el desarrollo de sus sesiones, para impactar a la mayoría de su audiencia y no solo el porcentaje que concuerde con el canal de preferencia de aquel.

4.2.1 Inteligencias múltiples y técnicas para desarrollarlas en el grupo

El termino aprendizaje acelerado agrupa una serie de técnicas y conceptos, que además de otorgar la posibilidad de aprender más rápido, permite aprender con permanencia.

Una herramienta importante utilizada por el aprendizaje acelerado, son las inteligencias múltiples estudiadas por Howard Gardner:

- **Inteligencia verbal:** Esta inteligencia, se define como la capacidad de procesar mensajes lingüísticos, ordenar palabras y dar un sentido coherente a los mismos. En el cerebro, la inteligencia verbal-lingüística se desarrolla por que ocurra una serie de conexiones de los circuitos neuronales, que transforman los sonidos en palabras, y posteriormente en mensajes complejos. Una de las tareas más importantes del facilitador es desplegar el desarrollo de esta inteligencia, por medio de las intervenciones orales que puedan hacer los participantes.
- **Inteligencia lógica matemática:** Se define como aquella que lleva al ser humano, desde la percepción de los objetos que rodean su mundo, hacia el manejo de este conocimiento para entender cómo se comportan estos mismos objetos bajo circunstancias distintas. Lo que llevara más tarde al desarrollo del pensamiento científico. Para practicar esta inteligencia, el facilitador puede promover acciones de jerarquización, de obtener consensos de las conclusiones, de votación, de aplicación de reglas o pasos para la solución de casos, etc.
- **Inteligencia auditiva musical:** Ayuda a definir sonidos, así como apreciar la música y sus características, como son intensidad, tono, melodía, ritmo, timbre y frecuencia. Los facilitadores pueden ayudar a desarrollar las habilidades mencionadas, cantando junto con los participantes , enseñándoles a saber escuchar , a diferenciar los sonidos , dejando que escuchen música de fondo , mientras trabajan o realizan distintos tipos de dinámica. La inteligencia auditiva-musical es muy importante ya que es quizá la que directamente tienen más influencia en los estados de conciencia del ser humano por el efecto que tienen los diferentes ritmos del cerebro.
- **Inteligencia visual:** Se define como la capacidad de distinguir formas y objetos, percibiendo el mundo a través de la vista, lo que permite realizar transformaciones sobre la percepción y crear imágenes mentales (imaginación). Lo que ocurre en el cerebro durante el ejercicio y desarrollo de esta inteligencia, es la conexión de los circuitos entre la retina y la zona del cerebro responsable de la visión. También se desarrolla la regulación del sentido de lateralidad y direccionalidad, así como el perfeccionamiento de la coordinación motriz y la percepción del cuerpo en el espacio, para desarrollar habilidades como localizar en el tiempo y el espacio, comparar, observar, deducir, relatar, combinar y transferir. El facilitador puede estimular estas habilidades a través de ejercicios físicos y juegos que exploran la noción de derecha a izquierda, arriba, abajo. Para estimular esta inteligencia son recomendables deportes como la natación y las artes marciales , juegos como el ajedrez, actividades como el diseño, etc. También es importante trabajar la identificación de colores, la asociación de figuras con palabras, interpretación de imágenes, etc.

Es importante que al hacer relatos de cuentos o metáforas o anécdotas, el narrador-facilitador, recurra a descripciones visuales detalladas para que el impacto en el cerebro de los oyentes sea mayor. Ya que de esta forma, el cerebro mientras escucha crea imágenes y revive sensaciones impactando una gran red de conexiones neuronales, lo que hace que los contenidos queden permanente grabados en la memoria y el individuo tenga accesos a ellos cuando los necesite, El sentido de la vista debe estar impactado continuamente a través de estímulos periféricos que están constituidos por mensajes, carteles, cartulinas, con información, dibujos alusivos etc.

Conociendo el impacto del sentido de la vista en las interacciones cerebrales, el facilitador deberá asistir bien presentado a sus clases o sesiones, ya que la pulcritud y la buena presencia dan todo un mensaje a los participantes.

- **Inteligencia corporal kinestésica:** Regula la capacidad de utilizar el propio cuerpo de manera diferenciada para fines expresivos, así como la capacidad de trabajar con objetos , tanto los que implican el desarrollo de una motricidad específica, como los que toman en cuenta el uso integral del cuerpo. Con ayuda del facilitador o de especialistas, se podrá poner en práctica el desarrollo de esta inteligencia, para lo cual se puede comenzar a realizar actividades que estimulen los sentidos, como juegos de mímica, algún deporte, etc. Esta inteligencia afirma en aprender haciendo ya que incluso existen evidencias que sugieren que cierta parte de la memoria puede ser guardada en moléculas pépticas que circulan a través de todo el cuerpo por el torrente sanguíneo y que mandan información sobre diversas sensaciones, que el cerebro registra magistralmente.

Por lo tanto el facilitador deberá proveer inteligencia corporal kinésica, haciendo que los participantes se muevan literalmente hablando. Esto puede ocurrir simplemente al formar los equipos para trabajar en grupo, haciendo que se ponga de pie y se cambien de lugar, elaborar trabajos manuales, cambiarse de salón etc.

Algunas recomendaciones para trabajar con el diferente tipo de inteligencias anteriormente mencionadas serían las siguientes:

- **Verbal lingüística:** cuidar el lenguaje, usar una narrativa efectiva
- **Lógica matemática:** ser ordenado, utilizar lógica de pensamiento, revisar de lo sencillo a lo complejo.
- **Musical:** utilizar música en periodos de 20 minutos, usar la música adecuada para cada intención, usar la música con volumen adecuado.
- **Visual:** Cuidar la presencia personal, elaborar periféricos para decorar el aula
- **Kinestésica:** promover el movimiento del salón, cambiar a los participantes del lugar, usar el movimiento para enseñar contenidos.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente; con la intención de desarrollar cualidades en los recursos humanos preparándolos para desempeñar y aumentar su productividad en el trabajo y así contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos y enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan. De esta forma lograr la modificación del comportamiento de los mismos con el propósito de que alcancen sus objetivos. La capacitación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades que exige actualmente el puesto para poder alcanzar el éxito.

4.3 Proceso de capacitación.

En términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación en la mayoría de países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América como training que se traduce como entrenamientos.

Muchos de nosotros hemos experimentado el bloqueo de que sabemos qué decir, pero no sabemos cómo ponerlo en palabras. Por lo general, la forma más fácil de proceder es dividir el trabajo en etapas:

- **Etapa 1:** Definir el mensaje clave. ¿Qué quiere que las personas recuerden y qué acción quiere que realicen? Este mensaje fluye directamente de su objetivo. Puede presentar diversos argumentos, ideas y datos que lo sustenten, pero sólo un mensaje clave.
- **Etapa 2:** Luego, identificar los argumentos que respaldan el mensaje. Evitar el exceso de detalle pero asegúrese de hablar sobre algo más que sólo de datos. Es importante identificar y referirse a los fundamentos emocionales de el mensaje. ¿Por qué motivo debería interesarse el público?
- **Etapa 3:** Finalmente, identifique cuándo es importante conseguir la participación, las reacciones, el acuerdo o el convencimiento del público.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación son las que detallan a continuación:

- **Planeación:** En planeación se determina que hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas. En el DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quien va dirigida esta y cuando y en qué orden se impartirán los cursos. Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planteó. En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.
- **Organización:** mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al que hacer, la organización instrumenta el con que hacerlo; en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación:
 - ✓ Estructuras y sistemas: hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de las organizaciones y la estructura oficial de la empresa.
 - ✓ Integración de personas: como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
 - ✓ Entrenamientos de instructores internos: la preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.
- **Ejecución:** la ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos:
 - ✓ Materiales y apoyos de instrucción: los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
 - ✓ Contratación de servicios: aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitaran diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o cualquier de locales, hospedaje y alimentos.

- ✓ Coordinación de recursos: incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor ,programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.
- Trámites ante la STPS:

Antes de la reforma laboral para que una organización pudiera impartir un curso de capacitación necesitaba tener una aprobación por parte de la Secretaria del trabajo y Previsión social donde el objetivo principal es aprobar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que debían presentar todas las empresas en donde rijan las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, Apartado "A" de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a los artículos 153-A, 153-N, 153-O y 153-Q de la Ley Federal del Trabajo.

El trámite se debía presentar dentro de los 15 días siguientes de haberse celebrado, revisado o prorrogado el contrato colectivo. Las empresas en las que no regía contrato colectivo, debían presentarlo dentro de los primeros sesenta días de los años impares.¹⁰

Ahora el procedimiento se ha modificado, todo se puede manejar on-line si la empresa no tiene un número mayor a 50 empleados, reformas que entraron en vigor el 01 de diciembre de 2012.

En dicho acuerdo normativo se establece que para los patrones cuyas relaciones de trabajo se rigen por las disposiciones del artículo 123, apartado A de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y con el propósito de dar cumplimiento a las obligaciones en materia de capacitación, adiestramiento y productividad, deberán realizar los siguientes tramites:

- I. Constitución de la Comisión Mixta de la Capacitación, Adiestramiento y productividad para empresas que tengan más de 50 trabajadores(registros internos de la empresa)
- II. Elaboración del y Programas de Capacitación; adiestramiento y productividad (Registros internos de la empresa).
- III. Expedición de Constancias de Compendias o de Habilidades laborales, formato DC-3 (registros internos de la empresa)
- IV. Presentación de Lista de Constancias de competencias o de Habilidades Laborales formato DC-4 (registro ante la Secretaria del Trabajo Y previsión Social , de forma impresa o por internet, según corresponda

Actualmente el tramite será anual y únicamente se presentara el DC-4 que es las lista de Constancias de habilidades laborales Dc-3 y que se pueden localizar en la página del la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Los trámites que se llevaran deben conservarse ya que la Secretaria del Trabajo y Previsión Social podrá solicitarlos en sus facultades de inspección.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo, esto se refiere que cada período anual se elabora un nuevo plan de capacitación para la empresa sin exceder de dos años y el área de Recursos Humanos cuenta con 60 días hábiles para entregar su DC-4

El programa de capacitación de acuerdo con la nueva reforma laboral deberá comprender:

¹⁰ 2012, 20 de Febrero, recuperado de: <http://stps.gob.mx>

- I. Todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- II. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa
- III. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría
- IV. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

4.4 Evaluación y seguimiento

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planteado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- Del sistema: la efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- Del proceso instruccional: la evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y solo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

4.5 Detección de necesidades de capacitación (DNC)

En capacitación, planear es determinar que hacer e implica tres momentos: Detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación y a su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- Establecer en qué áreas se necesita la capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo
- Identificar quienes son los empleados, que en un mismo puesto necesitan capacitación y en qué actividad.
- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sea conocimientos, habilidades y actitudes)
- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa

Una empresa es un sistema, de manera tal que todos sus subsistemas tiene que funcionar en forma óptima para que la organización se desarrolle como se espera. A veces las organizaciones presentan problemas, por lo que está sucediendo a esto se le llama detección de necesidades de capacitación

Hay otras razones por las cuales necesitamos determinar las necesidades de capacitación (DNC):

- Para que los empleados sean más productivos en su trabajo actual y estén listos para programas
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de labor individual

4.6.1 Objetivos del DNC

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir la información necesaria para apreciar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que hacerse en la empresa)
- Determinar el potencial de recursos humanos
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores totalmente cumplen sus funciones, determinar lo que en realidad se hace.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, de adiestramiento o de desarrollo
- Definir y describir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuando.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

4.6.2 Ventajas del DNC

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas
- Previene los cambios que realizarán en el futuro para que cuando estos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan, con la maquinaria, los equipos y los materiales
- Descubre situaciones que están originando problemas financieros

4.7 Clasificación de las necesidades de capacitación

- Necesidades manifiestas: son aquellas que detectan un problema cuya causa se detecta a simple vista
- Personal de nuevo ingreso
- Número de empleados menor a los que se requieren
- Trabajadores a punto de jubilarse
- Cuando se presentan licencias o permutas

- Para promoción de personal
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos sistemas administrativos

4.7.1 Necesidades encubiertas

- En la productividad no se logra cumplir con los programas
- En la organización: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros favoritismo, carencia de reglamento interno.
- En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos y problemas interpersonales.

4.8 Apoyos didácticos:

Sus ventajas:

- Concretan las ideas
- Tienen poder de atracción
- Mantienen el interés
- Provocan emociones vivas
- Graban con intensidad las imágenes en la memoria
- Tienen poder de persuasión
- Inducen a la acción
- Son de valor universal
- Aceleran el aprendizaje
- Se adaptan a las necesidades de la educación

4.8.1 Manual de instrucción

Es un conjunto de información presentada en forma escrita, donde se incluyen gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, ejercicios y cuadros sinópticos. Especificaciones generales para su elaboración:

- Portada. Se debe colocar el nombre de la empresa, logotipo, título del material, nombre del autor o responsable y año en que fue realizado.
- Portadilla tipo del lectores a los que va dirigido, objetivo instruccional
- Páginas interiores. Índice, introducción, objetivos específicos, desarrollo de cada tema, conclusiones y bibliografía.

Usos. El manual de instrucción es de gran utilidad para el instructor y el participante. Sirve de guía para orientarlos respecto a la secuencia del curso

Es de gran utilidad para apoyar las técnicas de enseñanza-aprendizaje, como lectura comentada y estudio de casos. Sirve como material de consulta durante el curso y después de este.

Recomendaciones

- Prepararlo con anticipación, marcando prioridades del tema
- Hacer acopio de los datos cualitativos
- Aprovecharlo para poner mensajes, gráficas, datos estadísticos, ilustraciones, cuadros sinópticos, mapas, esquemas, etc.

4.8.2 Tipología del grupo

Algunos de los mecanismos de defensa más comunes dentro del aula son: racionalización, proyección, sublimación y compensación.

- La racionalización es el proceso de excusa del yo en el que se repudia, mediante una lógica errónea, la responsabilidad por la propia incapacidad para aliviar la frustración o resolver el conflicto, con esto se absuelve la culpa y se ablanda la ansiedad.
- Proyección: La persona siente que sus propios motivos frustrados o en conflicto los posee otra persona, esta irradiación psicológica le permite despojarse del fracaso.
- Sublimación: Es la adaptación lógica y activa del individuo a las normas del medio con provecho para sí mismo y para la sociedad. Existen desplazamientos de problemas negativos hacia tendencias positivas, el trabajo puede ser un recurso orientar las energías negativas también el deporte y el arte, entre otros.
- Compensación: este mecanismo se presenta en sujetos que al carecer de algo tratan de reemplazarlo o complementarlo. En el grupo nos encontramos con personas que manifiestan conductas agresivas pero que en el fondo son muy inseguras.
- El participativo esta conducta se considera positiva, pues se trata de una persona que generalmente aporta información productiva para el desarrollo del programa y si está bien canalizada puede enriquecer el aprendizaje del grupo. Se requiere el instructor controle las intervenciones de los participantes, puestos que si estos son muy frecuentes estas pueden desviar la parte sustantiva del tema.
- El participante tímido es aquel que se abstiene de expresar sus puntos de vista, se sugiere hacerle preguntas sencillas para que las conteste acertadamente y adquiera confianza en sí mismo y en el grupo.
- El que sabe todo más que el instructor puede ser muy valioso para el desarrollo del curso si el instructor lo pone de su lado y sabe aprovecharlo. Si su actitud se torna competitiva entonces hay que frenarlo con problemas concretos cuya solución no se encuentre a su alcance.
- El desinteresado, no tiene mayor interés ni por los demás , bosteza, se estira se distrae o se duerme, se recomienda plantear cuestionamientos que despierten sumo interés e invitarlo a contestar.
- El que está en contra de todo, sin embargo nunca lo hace en forma personal, simplemente no está de acuerdo , se sugiere atenderlo desde el principio para evitar que contagie al grupo y cobre fuerza lo que restaría liderazgo al instructor.

Una presentación puede ser una manera poderosa de comunicar su mensaje a un grupo y de involucrarse en un diálogo bilateral. Los ejecutivos utilizan las presentaciones con el objetivo de:

- Persuadir a los asistentes para que tomen un determinado curso de acción
- Transmitir información
- Adaptar la información para cumplir con las necesidades de determinado público
- Ofrecer un foro para la discusión de ideas controversiales o retadoras
- Descubrir cómo reaccionan las personas ante una situación o idea
- Lograr un compromiso o alineamiento
- Involucrar a las personas en la solución de problemas

Cuando ya se dispone del material básico para la presentación, se necesita organizarlo. Una presentación bien organizada hará que el esfuerzo de atención de la audiencia disminuya al mínimo, aumentando la probabilidad de que capacitador cumpla con su objetivo.

Durante la introducción, se puede recurrir a un “anzuelo” un comentario, una pregunta, una historia relevante, una declaración o un ejemplo para conseguir el interés y la atención de el público.

Cada persona tiene un estilo preferido para aprender, pero la mayoría responde mejor a los apoyos visuales que sólo a la palabra hablada. Hay que tomar en cuenta los siguientes hallazgos de investigaciones realizadas:

- Las personas adquieren 75 por ciento de lo que saben por la vista, 13 por ciento a través del oído y 12 por ciento a través del olfato.
- Una imagen es tres veces más eficaz para transmitir información que las palabras por sí solas.
- Las palabras y las imágenes juntas son seis veces más eficaces que las palabras solas.

Usar apoyos visuales para ayudar a su público a:

- Mantenerse atento
- Recordar los datos
- Comprender ideas, relaciones o entornos físicos
- Señalar que usted está cambiando de tema

Incluso los oradores profesionales se ponen nerviosos. La clave para una presentación exitosa está en cómo manejar el miedo. Considere las siguientes tácticas para ayudarlo a superar el temor:

- Hay que ensayar la presentación y apréndersela a fondo.
- Ocuparse de conocer a los asistentes en forma individual, ya sea por teléfono antes de la presentación o en persona a medida que ingresan a la sala.
- Anticipar las preguntas y objeciones que tengan más probabilidad de surgir.
- Prepárese tanto física como mentalmente.

La confianza en el mensaje y el compromiso con éste se reflejan en la postura y en el lenguaje corporal. Para optimizar la eficacia, hay que cerciñarse de hacer lo siguiente:

- Proyectar confianza a través del vestuario y presencia.
- Asegúrese de que sus expresiones faciales transmitan interés en el público. Si está demasiado nervioso para mirar a todo el público, concéntrese en algunas personas.
- Mantener contacto visual con miembros de la audiencia.

La mayoría de los oradores deben enfrentar a uno o varios participantes difíciles: los que dejan de prestar atención, los agotados o los que están tan ocupados que están pensando en otros asuntos urgentes. Es probable que las personas que calcen con estas descripciones no escuchen lo que usted tenga que decir a menos que tome medidas para captar su atención y mantenerla

Para mantener un alto nivel de atención de su audiencia:

- Cambiar lo que está haciendo. Por ejemplo, hacer una pausa repentina o cambie el tono de voz.
- Proponer una votación a mano alzada

- Agregar humor
- Usar analogías y ejemplos vívidos
- Incorporar historias personales
- Emplear datos estadísticos convincentes y testimonios expertos
- Utilizar apoyos visuales, como las ilustraciones, tablas y gráficos eficazmente
- Hacer una pregunta

El facilitador estará pendiente de revisar el avance del programa, el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del curso, así como de la calidad y nivel que se ha alcanzado en cuanto al aprendizaje logrado con los participantes.

El facilitador debe ser capaz de revisar su trayectoria y reflexionar sobre los resultados obtenidos, para poder elaborar un nuevo plan de trabajo o cambios en el desarrollo del mismo, teniendo siempre en la mira mejorar su desarrollo como profesional y elevar el nivel de aprovechamiento de los participantes.

5 Liderazgo

La definición de liderazgo es tener seguidores
inspirados, energizados.
Warren G. Bennis

Pertenecer al proletariado, a la explotación, estar y tener que permanecer para lograr un subsidio, ver que la vida se consume al tener que soportar la rutina que te ahoga día con día cada vez más, en donde únicamente el que mayor ganancia tiene es el empresario, el líder que no le es posible diferenciar entre productividad y explotación; misma visión que lo lleva a obtener resistencia y desobediencia de sus empleados.

Este puede ser el argumento de muchos subordinados que trabajan para diferentes organizaciones, en donde sus líderes no están lo suficientemente preparados para guiar un grupo, y hacen del trabajo una tediosa tarea.

Líderes que quieren ejercer su poder sobre los empleados, otros que no apoyan a su equipo en solución de problemas que no están al alcance de resolver los subordinados, otros tantos que proporcionan más libertad de la que se debería y que no permiten el desarrollo de un ambiente sano ni alcanzan metas que se proponen o las alcanzan sin importar que el empleado ya no se encuentre a gusto en su lugar de trabajo y que únicamente lo una a la organización su necesidad económica, sin poder percibir un salario emocional que lo haga sentirse cómodo y poder producir aún más.

Deberíamos olvidarnos de aferrarnos desesperadamente a un trabajo, una empresa o un plan de carrera. Lo que importa ahora es estar conformes y contentos con las actividades que realizamos para no caer en una rutina que nos hará perder los motivos de continuar en donde estamos. No caer en las opciones que nos quedan: marcharse o estancarse o encontrar un trabajo inestable y carente de futuro; es mejor sentirse cómodos al marcharse cuando ya no se está gusto en la empresa. Cuanto se ganaría en productividad si la mayoría de la gente tuviera un trabajo que le encantara, todo esto se puede alcanzar si se lograra formar líderes preparados que tengan las competencias necesarias para poder dirigir un equipo.

Es de suma importancia que los líderes de hoy sepan calibrar aquellos atributos que afectan a la eficacia, al éxito y la felicidad de una persona. Entender los entornos que les permiten destacar, el interés que les motiva y las habilidades que les permita sobresalir.

Aprovechar aquellos empleados que no solo están mentalizados con la idea del aprendizaje continuo sino que también están preparados para renovarse para estar abiertos al cambio y que están comprometidos con el éxito de su empresa.

Una empresa debe ayudar al personal a explorar oportunidades promover el aprendizaje de por vida y si llegara el caso apoyar a las salidas no traumáticas de la organización. Así, si no se logra retener al empleado este pueda marcharse cuando ya no sea posible una relación en la que ambas partes salgan ganando.

Como es bien sabido las habilidades de liderazgo no son naturales, sino que pueden ser adquiridas y perfeccionadas.

A fin de entender lo que hacen los líderes, es importante comprender la diferencia entre la gestión y el liderazgo. Se trata de dos sistemas de acción distintos y complementarios.

Según Grados (2000) Liderazgo Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. El líder escucha a los demás y es escuchado.

La gestión es hacer frente a la complejidad, el liderazgo es hacer frente al cambio. La gestión requiere poner orden y previsibilidad a una situación, mientras que el liderazgo requiere adaptarse a circunstancias cambiantes, una habilidad cada vez más importante en el entorno de negocios inestable y competitivo de hoy. Como tal, el trabajo de gestión es significativamente diferente al trabajo de liderazgo.

Por ejemplo, mientras que la gestión requiere de capacidad de planificación y presupuesto, el liderazgo requiere de la capacidad de establecer una dirección. Organización y dotación de personal son tareas de gestión, mientras que alinear a las personas cae bajo el dominio de la dirección. Por último, mientras que la gestión se refiere al control y resolución de problemas, el liderazgo es acerca de motivar e inspirar a un equipo.

5.1 Hombre y sociedad

Demos una ojeada a la historia. Cuando el hombre aparece por vez primera en la tierra está solo y aislado como la más frágil de las criaturas. Su mismo aislamiento y fragilidad lo hace vivir temeroso y escondido de las criaturas mucho más grandes y poderosas que él, ante esta situación pudiera haberse pensado que el hombre tendería a desaparecer ya que estaba viviendo una lucha desigual por subsistir, sin embargo algo sucede: gracias a su privilegiada inteligencia el hombre se une en grupos porque reconoce que juntos pueden solucionar su problema de subsistencia y comienzan a vencer a su enemigo para salvaguardar su integridad física y para proveerse de alimento.

En estas primeras organizaciones la forma en que los líderes se hacían obedecer, era principalmente a través de utilizar la fuerza porque es la forma más rudimentaria de hacerse respetar. Sin embargo esta manera de hacerse obedecer aunque tiene efectos inmediatos a más largo tiempo tiene consecuencias.

Los antepasados del hombre viven en manadas, en hordas; no porque así lo hayan decidido, o de este modo pensado si no porque los rudimentarios instrumentos de producción su experiencia tecnológica reducida y la incipiente organización social los obliga a trabajar en común y a repartirse las riquezas, por tanto también colectivamente. La persecución de un animal tiene que ser en común, pues el hombre solitario que se aventure a hacerlo, perecerá irremediamente en las garras de la fiera.

Los hombres producen y emplean juntos sus instrumentos de trabajo, por consiguiente la aparición del hombre significa al mismo tiempo la aparición de la sociedad humana el paso del estado zoológico al estado social.

El trabajo colectivo de los hombres conduce a la aparición y desarrollo del lenguaje articulado. El lenguaje es el vínculo, el instrumento, por medio del cual se relacionan entre si los hombres, intercambian, recíprocamente sus pensamientos y logran entenderse los unos con los otros. El

intercambio de pensamiento constituye una necesidad permanente y vital ya que sin él sería imposible la existencia de la producción social.

Los actos del trabajo del hombre, a diferencia de los actos instintivos de los animales, empezaron a adquirir un carácter consciente. Y así el trabajo fue la condición básica y fundamental de toda la vida humana, y lo ha sido en tal grado, que hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre.

Gracias al trabajo, surgió y comenzó a desarrollarse la sociedad humana. El hombre durante largo tiempo vivió solamente de la recolección de alimentos y de la caza, que efectuaban, colectivamente, consumiendo en común lo que habían adquirido en común. Cuando los primeros hombres surgen tomando la iniciativa de formar a los grupos humanos y guiarlos al éxito en ese momento aparecen los primeros líderes mismos que reciben diversos nombres; pero cuya función es la misma: dirigir exitosamente al grupo que los nombro líderes.

Monarcas que después de haber sido ciegamente obedecidos al final eran destronados por sus propios súbditos. Si porque es todo un arte el lograr el seguimiento de la gente, no tan solo por ser jefe si no por convencimiento propio, tanto en situaciones difíciles como normales. Por eso dirigir gente es toda un arte y de las más difícil. Los seguidores esperan que los líderes los lleven al éxito.

En base a esto es importante conocer las teorías de la sociedad que se desarrollaron y que tratan de explicar el como el ser humano ha podido relacionarse con sus semejantes, que busca el hombre al socializar con otros. Y Una vez que tengamos una idea de lo que es el hombre, será mucho más fácil identificar las funciones que cada teórico atribuye a la vida social y de qué manera puede influenciar un solo hombre en varios individuos diferentes y saber dirigirlos en un mismo grupo para alcanzar juntos sus metas con éxito.

Así entonces la moderna psicología industrial debe buscar causas. Si el gerente de la fábrica encuentra que sus operarios son "haraganes", debe preguntarse la razón. Debe notar que ellos, como individuos se hallan lejos de ser holgazanes cuando cultivan su jardín los domingos porque entonces son perezosos en la fábrica, además la holgazanería difícilmente puede alojarse dentro de cada trabajador. Algunas personas, es verdad pueden ser "naturalmente perezosas" ya sea por mala salud física o a causa de sus neurosis; sin embargo la mayoría de la gente no lo es, y sería una extraña coincidencia que todos naturalmente perezosos de la región se congregaran en la fábrica que él dirige.

De allí que hay que preocuparse de las siguientes cuestiones:

- Cuál es la naturaleza del hombre como individuo y cuáles son sus necesidades básicas.
- Cuál es la naturaleza del hombre como animal social y como se relaciona con la sociedad
- Cuál es la naturaleza de la industria, y hasta donde se ajusta a lo que sabemos del hombre como ser humano, enfocado social o individualmente.

5.1.1 Teorías de la sociedad

Aristóteles hace una reflexión sobre la naturaleza de la vida social e hizo un estudio sobre la sociabilidad natural del hombre. El hombre puede ser en palabras de Aristóteles un animal social ya que no puede vivir permanentemente fuera de un grupo social pero dependemos de nuestra sociedad como si se tratara de un apoyo externo que sirve para que mantengamos nuestra vida personal, para formar una sociedad los individuos deben estar relacionados de cierto modo. Por ejemplo, si la gente no se comunica entre, si mantiene eternamente un combate físico agresivo si no cooperan entre sí, y esto lo hacen en forma rutinaria durante un periodo de tiempo, entonces sus interacciones no son sociales y no constituyen una sociedad, podemos decir que las relaciones sociales son aquellas interacciones que están ordenadas y que implican una conciencia mutua y una comunicación simbólica.

Según esta teoría, no son los hombres quienes forman la sociedad, si no la sociedad la que forma a los hombres. La sociedad es un conjunto preexistente de modos de conducta que están interrelacionados y que se incorporan a la psicología y conducta de los seres humanos que hay en ellos. Su lenguaje, su moralidad, su religión, sus actividades económicas, incluso su razonar, son todos productos sociales. Según esta idea holística de sociedad, comprender la conducta de los individuos requiere conocer la naturaleza de su sociedad y el lugar que ocupan en ella.

Los deseos de poder y riqueza, no en sí mismos naturales, deben reprimirse cuando sobrepasen la satisfacción de aquellas necesidades que se requieren para que los hombres puedan relacionarse de un modo que sea completamente fraternal para intentar alcanzar de este modo los placeres intelectuales de la sabiduría teórica. Tom (2002).

Por otro lado Hobbes Dice que el ser humano es una maquina antisocial, la moralidad así se reduce al cálculo racional que hace el individuo de aquello que satisface sus deseos. Esto convierte a Hobbes en un egoísta ético ya que sostiene que cada individuo como ser racional que es, debe satisfacer su deseo lo más posible

La vida humana es una lucha constante por satisfacer el deseo. Para que le sirva de ayuda en este proceso el hombre está dotado de razón con la que pueda aprender de la experiencia cuales son los modos más efectivos para alcanzar la satisfacción y evitar el fracaso.

La vida humana es un deseo perpetuo y sin descanso de poder, que solo cesa con la muerte. Afirma por lo tanto, contra Aristóteles, que la naturaleza del hombre le incapacita completamente para vivir en sociedad.

Mientras que las ideas psicológicas en el pensamiento de Karl Marx afirman que la lucha de clases es el motor de la historia. Y acepta sin duda un punto de vista "realista", según el cual las ideas son producto del cerebro humano en relación, por medio de los sentidos, con un mundo material cognoscible; las ideas no se hallan en categorías inmanentes dadas en la mente humana independientemente de la experiencia.

Para Marx el conflicto social se da entre grupos o clases más bien que entre individuos. La influencia que ejerce el medio en el individuo como miembro de un grupo organizado no es ni una suma de sus miembros individuales ni algo cuya existencia no sea mental. (Mc Douglas,1920; p 12).

Considera que la sociedad humana es como un proceso de desarrollo que finalizara conflicto tras conflicto. Anticipa que la paz y la armonía serán el resultado final de una historia de guerra y revolución violenta

Marx identifica la base causal de sociedad con las fuerzas de producción esto es, con lo que produce y como se produce. Estas fuerzas de producción incluyen las materias primas, los productos finales y todo el método de trabajo utilizado en los procesos productivos, incluyendo los instrumentos y especialidades de los que están implicados.

Si bien, tal como los teóricos atribuyen sus ideas se puede observar dentro de una organización que efectivamente el hombre necesita de otros, para poder alcanzar lo que se proponga dentro de la empresa, sea por necesidad de socializar, egoísmo por alcanzar los objetivos o por lucha de poder, es aquí donde el líder debe conocer a su gente para saber de qué manera tendrá que trabajar y de qué forma motivar a su equipo para que estos se sientan contentos y rebasen sus métricas (si es que de esa manera son evaluados).

5.1.2 Paradigmas de liderazgo

Dentro del modelo mecanicista de la empresa, el problema de la motivación de las personas se contempla como un problema de que hay que darle a una persona y cuanto, para que se decida a realizar un trabajo que la empresa le pide. Este, modelo parte de la base de que el dinero es un motivador universal y que, por tanto, el problema se reduce a la cuantía de incentivos a ofrecer.

El modelo orgánico frente a la concepción mecanicista aparece, históricamente, una concepción psicosociológica que tiende a ver la empresa como un organismo social en el que las personas participan para conseguir no tan solo los incentivos que le ofrece la empresa, si no también para satisfacer otro tipo de necesidades a través de la interacción con otras personas, fuera o en el seno mismo de la propia empresa. En esta nueva concepción de las organizaciones como organismos se concibe a la persona humana como un ser motivado no solo por factores extrínsecos como pueden ser la retribución, sino también por factores intrínsecos a la tarea como son el aprendizaje, el sentido de responsabilidad, el sentido de logro, etc.

Así como en la visión mecanicista se contemplan solo las cosas que la empresa hace y en la orgánica las que hace y como las hace, en una institución a parte de esos dos planos, se contempla también el plano de para que se hacen.

5.1.3 Teorías del liderazgo

El primer gran grupo de teorías sobre liderazgo se fijó en los rasgos personales distintivos del líder. Estas teorías buscaban aquellas cualidades innatas que eran comunes en grandes líderes sociales y políticos. Stog Dill analizo muchos de los estudios sobre rasgos de liderazgo y concluyo que no existía un grupo de rasgos que diferenciara consistentemente líderes de no líderes en distintas situaciones. De hecho una misma persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra. Estos resultados impulsaron el desarrollo de un liderazgo contingente.

A partir de los años cincuenta, empezaron a estudiarse los comportamientos de los líderes en distintas situaciones. Se buscaba no solo entender cómo eran los líderes, si no como actuaban en un contexto determinado. Como resultado de estos estudios en los años sesenta se desarrolló la rejilla de estudios de dirección de Blake y Mouton y la teoría de la contingencia de Fiedler. La primera teoría define distintos estilos de dirección según los directivos estén más o menos orientados a la tarea y o a las personas. La segunda teoría sugiere que el liderazgo es efectivo cuando el estilo se corresponde con la situación adecuada.

Uno de los modelos más conocidos durante, los años setenta y ochenta ha sido del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, refinado más tarde por Blanchard. En este modelo distintos estilos de dirección son más efectivos para distintos tipos de subordinados. Los subordinados se clasifican en cuatro categorías, de menor a mayor madurez, dependiendo de sus niveles de competencia y motivación. El liderazgo situacional aunque está orientado a los subordinados que

los modelos anteriores, no deja de ser un modelo de contingencia. Por ello al igual que los anteriores se centra en los distintos estilos del líder como estrategia para adaptarse al entorno

5.1.4 Dirección por competencias

En el pasado, los líderes sabían que estaban investidos de una autoridad formal, como tal, sus directivas tenían peso en la organización. Las organizaciones de hoy son más planas y menos jerárquicas. Muchos líderes ya no tienen autoridad formal e, incluso si la tienen, encuentran que no es particularmente útil. En cambio, reconocen que el líder requiere el dominio de ciertas habilidades y competencias todas las cuales se pueden aprender y desarrollar.

El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de Mc Clelland, para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis hizo un estudio de las competencias directivas en el que preguntaba a un colectivo de directivos cuales eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo, las competencias no están aun claramente definidas y abarcan aptitudes como conocimientos y actitudes y rasgos de personalidad.

Hay dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos o habilidades específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras pueden estudiarse de manera conjunta a partir de análisis de la función directiva.

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

El liderazgo exitoso requiere de:

- **Habilidades de comunicación:** Hablar y escribir persuasivamente
- **Habilidades interpersonales:** Para escuchar y oír lo que dice la gente y reaccionar de forma constructiva (escuchar activamente)
- **Habilidades para resolver conflictos:** Para controlar las inevitables fricciones y tensiones
- **Habilidades de negociación:** Para juntar diferentes grupos a fin de alcanzar objetivos mutuamente aceptables
- **Capacidad de motivación:** Para alinear a la gente

Además de dominar ciertas habilidades concretas, los líderes eficaces generalmente comparten un conjunto de características esenciales. Estas características pueden ser clasificadas como componentes de la inteligencia emocional: la capacidad de gestionarse a el mismo y a sus relaciones de manera eficaz. La investigación ha demostrado que lo que distingue a los líderes sobresalientes es su grado de inteligencia emocional, no sus habilidades técnicas o analíticas. Estos son cinco componentes clave de la inteligencia emocional (IE):

- **Conciencia de sí mismo:** La habilidad para reconocer y comprender sus estados de ánimo, las emociones y las motivaciones, así como su efecto en los demás

- **Auto-regulación:** La capacidad de controlar o redireccionar los impulsos perturbadores y estados de ánimo, suspender el juicio y pensar antes de actuar
- **Motivación:** La capacidad para perseguir los objetivos con energía y persistencia, por razones que van más allá del dinero o el estatus
- **Empatía:** La capacidad de comprender el estado emocional de las personas
- **Habilidades sociales:** La capacidad de administrar las relaciones, crear redes, y encontrar terreno en común.

5.1.5 Estilos de liderazgo

De acuerdo con Harvard Business review (1993) Hay varias formas de clasificar los estilos de liderazgo. Un enfoque clasifica los estilos según las competencias de la inteligencia emocional. Algunas de éstas funcionan mejor que otras en situaciones específicas, y afectan a la organización o grupo de diferentes maneras. Estos estilos son:

- **Coercivo:** Este estilo de "hagan lo que yo digo" exige el cumplimiento inmediato. Es especialmente útil en situaciones de cambio, en una crisis y con los empleados problema. Sin embargo, usar este estilo inhibe la flexibilidad de la organización y puede disminuir la motivación del empleado.
- **De autoridad:** Este estilo moviliza a las personas hacia una visión. En concreto, establece un objetivo primordial, pero da a los demás la libertad de elegir su propia forma de llegar a ella. Este enfoque es más eficaz cuando una empresa está en "medio del mar" y necesita de dirección, o durante una crisis económica o de negocios. Este estilo es menos exitoso cuando el líder está trabajando con un equipo de expertos que pueden tener más experiencia y pueden estar en desacuerdo con su enfoque.
- **Afiliativos:** Este estilo de "la gente primero" genera vínculos emocionales y armonía de equipo. Es mejor utilizarlo cuando la coherencia del equipo es importante o en tiempos de baja moral de los empleados. Pero abusar de este estilo puede llevar a un menor rendimiento y los empleados pueden carecer de un sentido de dirección general.
- **Democrático:** Este estilo fomenta el consenso mediante la participación. Es más apropiado cuando se necesita flexibilidad organizacional y un sentido de responsabilidad individual. La desventaja de este estilo es que puede llevar a la indecisión y algunas personas pueden llegar a sentirse confundidos y sin dirección.
- **De dictar el paso:** Este estilo espera la excelencia y la auto-dirección. Funciona mejor para las personas altamente capacitadas y motivadas que trabajan bien por cuenta propia. Otras personas, sin embargo, pueden sentirse abrumadas por las exigencias de excelencia de un líder que marca el paso a seguir. Su autoestima, confianza y, en última instancia, su moral puede caer durante el régimen de este tipo de líder.
- **Coaching:** Este estilo se concentra en el desarrollo personal. Los líderes del estilo coaching ayudan a las personas a identificar sus fortalezas y debilidades, y a vincularlas a sus aspiraciones profesionales. Si bien este estilo es de gran éxito con la gente que quiere cambiar o mejorar profesionalmente, es poco efectivo con los que se resisten a aprender o cambiar sus costumbres.

Aunque algunos estilos pueden ser más cómodos que otros, mientras más se extienda a sí mismo para aprender una variedad de estilos, más efectivo será como líder. En términos generales, ser capaz de cambiar entre cuatro estilos (de autoridad, de afiliación, democrático y coaching) según dicten las condiciones tiende a crear un ambiente de trabajo óptimo.

Cuando se lidera gente en una situación uno-a-uno, el estilo que adopte el líder debe reflejar las necesidades y la personalidad de la persona con que está trabajando. Es importante considerar que cada uno tiene diferentes capacidades y puntos fuertes que probablemente fluctuarán en cada uno por proyecto. Por lo tanto, la misma persona puede requerir que el líder ejerza un estilo de liderazgo diferente dependiendo de la tarea a mano.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo y las responsabilidades que deseen sus superiores.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo alguno de ellos han sido la descripción de los tres estilos básicos:

- El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- El líder participativo: adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- El líder liberal: delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y controla excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

5.2. Comunicación

Las mismas palabras pueden significar cosas diferentes para distintas personas y mientras más palabras se usen, más probabilidad hay de que existan malentendidos. Se puede tener una organización que habla y entiende muy bien lo que dice, algunas personas dentro de la misma pueden interpretar las palabras de manera diferente. Así que mientras más simple y conciso sean los mensajes del líder, será mejor para el equipo

La simplicidad en la comunicación es clave, sobre todo en las grandes organizaciones, hay que tener en cuenta que las personas pueden interpretar las mismas palabras de manera diferente,

así que es importante mantener la comunicación concisa para evitar la posibilidad de malos entendidos.

La comunicación juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales. Las mejoras en esta área revierten directamente en la mayor calidad del trabajo en equipo, de igual modo que los fallos y errores en la comunicación pueden dificultarlo y ser una fuente importante de conflictos.

La interacción entre las personas se ve especialmente favorecida cuando estas comparten y tienen cosas en común. La identificación entre los individuos en cuanto ideas, emociones o conductas contribuye, a facilitar la relación.

5.3 Motivación

Hago lo que me gusta para no tener que trabajar.
Anónimo.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Líderes que olvidan que el hombre no solo trabaja por el dinero aunque sea una razón muy importante, pero que hay del salario emocional, de ese motor que impulse a los empleados a ir con gusto a su puesto de trabajo, los líderes no dan cuenta que al hombre se le otorgó un don que es la inteligencia y no puede crecer ni ser feliz si no se le permite utilizarla.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

La conducta del ser humano se explica a partir de las motivaciones. Detrás de cada conducta hay un motivo, y tras de este hay una necesidad. Entendemos por motivación la fuerza impulsora y mantenedora de conductas que mueven al organismo hacia un objeto o condición que satisface una necesidad. Ballenato (2005).

Importancia de liderazgo:

- Es importante poseer la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

El énfasis en la psicología industrial se ha desplazado del estudio de los individuos aislados y del medio ambiente, a la consideración de estados de ánimo y motivaciones. En la actualidad resulta claro que el factor más importante que determina la producción de la actitud emocional del operario hacia su trabajo y sus compañeros.

Los procesos de liderazgo de motivación e inspiración son muy diferentes. Motivar e inspirar a la gente le da energía, no por empujar o lanzarlos en la dirección correcta, sino porque satisface las necesidades humanas básicas de logros, un sentido de pertenencia, el reconocimiento, la autoestima y tener un control sobre nuestra propia vida.

Los líderes eficaces motivan de muchas maneras.

Por ejemplo:

- Articulan una visión de una manera que enfatiza los valores de su audiencia
- Involucran a las personas en la decisión de cómo alcanzar la visión compartida
- Apoyan los esfuerzos de los empleados para hacer realidad la visión, proporcionando coaching, feedback, entre otros elementos.

- Reconocen y recompensan el éxito

El estudio de la motivación y del comportamiento es una búsqueda de respuestas a las asombrosas reacciones de la naturaleza humana. Reconocimiento a la importancia del elemento humano en las organizaciones en donde se desarrolle un marco de referencia teórico que pueda ayudar a entender el comportamiento humano.

El comportamiento está básicamente orientado a una meta. En otras palabras nuestra conducta generalmente está motivada por el deseo de lograr una meta. El individuo no siempre conoce conscientemente la meta específica que quiere alcanzar. Todos nos preguntamos a menudo ¿porque haría yo tal o cual cosa? La razón de nuestra acción no siempre aparente a lamente conciente. Los impulsos que motivan patrones característicos del comportamiento individual son en buena medida subconcientes y, por lo tanto, no son fácilmente suceptibles de un examen o evaluación.

La persona no solo tiene distintas habilidades, sino que también tiene distintos deseos de hacer las cosas o diferente motivación de la gente depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos se definen en ocasiones como necesidades, deseos propósitos impulsos del individuo. Los motivos están dirigidos hacia metas que pueden ser concientes o subconcientes los motivos son los porqués del comportamiento.

Las metas están fuera del individuo; algunas veces se denominan a perspectivas de recompensa hacia la cuales están dirigidos los motivos. A menudo lo psicólogos los llaman incentivos a estas metas. Sin embargo como muchas personas de nuestra sociedad tienden a igualar los incentivos con recompensas financieras tangibles, como aumentos de salario preferimos no utilizar este término. Sin embargo, la mayoría estaríamos de acuerdo en que existen muchas recompensas intangibles, como el elogio y el poder que tiene la misma importancia en la evocación del comportamiento.

Fuerza de los motivos: hemos dicho que los motivos o necesidades son las razones implícitas del comportamiento. Todos los individuos tienen varios cientos de necesidades. Todas estas necesidades compiten con su comportamiento. La necesidad con mayor fuerza en un momento particular es lo que lleva a actuar. Cuando las necesidades están satisfechas, su fuerza disminuye y normalmente no motivan a los individuos a buscar metas para satisfacerlas.

5.3.1 Teorías de la motivación

Teorías X y Y

Mc Gregor sostiene la tesis de que la teoría X se orienta a dirigir no a guiar a la gente hacia la motivación. La teoría Y representa una aproximación más cercana a la situación actual y por tanto como una base más sana en que estructurar un enfoque de jefatura.

Suposiciones

Teoría X

1. El promedio de personas que están a disgusto con el trabajo y que si pueden evitaran hacerlo.
2. Debido a este disgusto por el trabajo, a la mayoría de la gente se debe coaccionar, controlar o dirigir amenazar y castigar para obligarla a hacer el esfuerzo adecuado para el

logro de objetivos de la empresa Y solo funcionar la amenaza puesto que no es suficiente prometer un premio. Aceptará y pedirá más.

3. La persona promedio prefiere que se le dirija, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y desea seguridad ante todo.

Teoría Y

1. El desgaste físico y mental por trabajar es tan natural como el de jugar o descansar; según las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o insatisfacción.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para lograr que se cumplan los objetivos. El hombre ejercitara autodirección y autocontrol para lograrlos objetivos que se le encomiendan.
3. La integración es una función de los premios que está asociada con sus logros.
4. En condiciones apropiadas, la gente no solo aceptara la responsabilidad, sino que la buscara. No son características humanas evitar la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis de la seguridad.
5. Se amplía la libertad para ejercitar la imaginación, la inventiva y la creatividad.
6. Se usa parcialmente el potencial intelectual de la gente promedio.

Implicaciones

Teoría X

1. El principio central de la organización derivado de la teoría X es que la dirección y el control se ejerzan por medio de la autoridad.
2. Los requerimientos de la organización tienen precedente sobre las necesidades de los miembros. A su vez estos aceptaran la dirección y control externos mediante el ofrecimiento de premios.
3. No reconoce la existencia potencial humano y por consiguiente no hay razón para dedicar tiempo, esfuerzo y dinero, para descubrir cómo obtener dicho potencial completo.

Teoría Y

1. El principio central derivado de la teoría Y es la integración. La creación de condiciones tales que los miembros de la empresa puedan lograr sus propias metas enfocando más bien sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.
2. La empresa tendrá más efectividad para lograr sus objetivos si se hacen los ajustes de las necesidades y metas de sus miembros.
3. El desafío consiste en innovar, descubrir nuevas formas de organizar y dirigir las capacidades humanas.
4. Las suposiciones dela teoría Y son más bien dinámicas que estáticas . acentúan las posibilidad de crecimiento humano y la necesidad de adaptación selectiva más que de control absoluto.

La teoría X ofrece para el administrador un método racional y fácil para la realización ineficaz dentro de la empresa, debido a la naturaleza de los recursos humanos con que tienen que trabajar .

| Tipos de personas | Conjeturas sobre sus actitudes básicas | Características de esas personas | Estrategias a usar para que sean efectivas |
|-------------------|---|---|--|
| X | Son irresponsables, perezosas y no le gusta trabajar | Apáticas, sin iniciativa, responden básicamente a estímulos de orden económico | Mando muy estricto, poca delegación y fuertes sanciones. |
| Y | Son activas les gusta trabajar y asumen responsabilidades | Creativas en proceso de superación y desarrollo se identifican con su trabajo y con la organización a la que pertenecen | Abrir los canales de comunicación, permitirles participar, delegarles autoridad, compartir responsabilidades |

Frederick Herzberg después de serios y largos estudios llegó a la conclusión de que hay ciertas necesidades que derivan de los aspectos biológicos del hombre y que al ser cubiertas evitan que una persona se sienta insatisfecha. Estas necesidades reciben el nombre de higiénicas y tienen que ver con el medio ambiente por ejemplo:

- Búsqueda de políticas claras y de administración
- Deseos de obtener una supervisión frecuente y cercana
- Búsqueda de relaciones interpersonales amables y corteses
- Deseo de obtener un salario justo
- Búsqueda de planes de beneficio
- Esfuerzos encaminados a obtener posiciones más altas por la posición misma

Existen según el propio Herzberg, otras necesidades provenientes de la capacidad de realización y de la posibilidad de desarrollo psicológico del ser humano. Estas necesidades son intrínsecas a las actividades y al ser cubiertas se obtiene la satisfacción y reciben el nombre de motivantes o motivadoras y algunos ejemplos de ellos son:

- Reconocimiento de los resultados esperados
- Actividades interesantes y retadoras
- Mayores responsabilidades
- Posibilidades de continuo desarrollo

Han aparecido, además modelos integradores de algunas teorías al considerar que estas son enfoques parciales, no contrapuestos, de una misma realidad, y que una misma realidad, y que una conceptualización integradora superará una superación de esta parcialidad y, por tanto, una

explicación más precisa y fiel de la motivación laboral (Robbins, 1994: Quijano y navarro, 1998).

5.3.2 Maslow

La jerarquía de necesidades planteada por A. Maslow contempla una serie de motivaciones cuya satisfacción va produciéndose en orden jerárquico, desde la más básica hasta las más personales, como la necesidad de autorrealización

Estas teorías analizan que elementos o factores motivan a las personas a trabajar, algunas de las más destacadas son:

- Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:
 - Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
 - De seguridad: estabilidad personal, ausencia de amenazas
 - Sociales: afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
 - Estima: tanto autoestima, como reconocimiento externo
 - Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

En lo referente al trabajo en equipo las necesidades fundamentales son la pertenencia y el conocimiento. Los individuos sienten diferentes motivos que les vinculan a los grupos : la atracción hacia los objetivos colectivos comunes , la atracción interpersonal hacia los demás miembros, la participación en las actividades y tareas grupales o el deseo de pertenencia e integración al grupo.

El hombre cuando ve satisfechas sus necesidades básicas, comienza a dirigir su atención a otras de nivel superior, como puede ser el hecho de expresarse de forma distinta, manifestando su forma de vida, sus preocupaciones y creencias.

5.4 Trabajo en equipo

Entendemos por grupo una pluralidad de individuos que se relacionan entre si, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que individualmente.

El grupo se caracteriza por ser una pluralidad de personas que forma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por lazos reales. Es a su vez una unidad parcial inserta en el seno de una colectividad más amplia, y una entidad dinámica que, sin embargo, tiende a estructurarse y a organizarse en busca de una estabilidad relativa.

5.4.1 Aspectos que caracterizan al grupo

- Interacción: los miembros interactúan con cierta frecuencia, de forma personal y a partir de ciertas pautas establecidas. La conducta y acciones de cualquiera de sus miembros sirve de estímulo al comportamiento de los otros.
- Interdependencia: los individuos dependen unos de otros para poder alcanzar los objetivos grupales. No solo interactúan, sino también comparten normas o desempeñan funciones que se complementan.
- Finalidad: sus integrantes realizan actividades colectivas que contribuyen al logro de objetivos comunes.

- Percepción: el grupo es directamente observable, los miembros perciben la existencia del grupo, tienen un sentimiento de pertenencia al mismo, y se comportan como grupo de cara al exterior
- Motivación: El grupo permite satisfacer necesidades individuales, tanto implícitas, como explícitas ambas movilizan al individuo a participar en las actividades grupales.

Para crear una plantilla el líder debe:

- Controlar: durante la primera etapa de formación del grupo es necesaria una dirección clara y un mayor grado, de control.
- Supervisar: según va avanzando el grupo en el conocimiento de sus funciones, el líder va reduciendo el control , pasando a realizar actividades de supervisión e incrementando su comportamiento de apoyo a los miembros del equipo.
- Asesorar: en el momento en que el grupo ya realiza con soltura sus funciones y conoce bien la dinámica de trabajo, es preciso reducir el comportamiento directivo e invertir más energías en apoyar más directamente a las personas y asesorar puntualmente al equipo.
- Delegar: los miembros del equipo saben desempeñar eficazmente sus funciones, responsabilizándose directamente de ellas, requieren menos dirección y apoyo por parte del líder, que puede delegar a su vez nuevas funciones. El líder eficaz presta su apoyo cuando es necesario, en aquellos momentos en que surgen dificultades o problemas concretos, o cuando es requerido expresamente por el grupo.

5.5 . Negociación

El líder negociador confía enormemente en sus habilidades para negociar y cerrar tratos y su propósito es siempre alcanzar los objetivos del equipo. Por esta razón animara a los miembros del equipo a actuar mediante el uso de incentivos o planeando sus necesidades e intereses particulares. El buen negociador hará coincidir los intereses en las dos partes, por ejemplo: Si un empleado pide algún cambio no se le puede denegar pero si negociar la fecha de traslado.

Negociar, no es más que convencer al otro en donde ambas partes salgan ganando. La negociación es el proceso mediante el cual las personas enfrentan sus diferencias. Ya sea que éstas involucren la compra de un automóvil, un conflicto laboral, las condiciones de una compraventa o una alianza compleja entre empresas, es habitual que se busque resolver las diferencias mediante negociaciones. Negociar consiste en buscar un acuerdo mutuo a través del dialogo.

Estas negociaciones pueden ser reuniones formales en una mesa de negociaciones, en la que se habla sobre precios o términos del contrato. Pueden ser también intercambios informales entre el lider y sus empleados, cuya colaboración es necesaria para realizar el trabajo.

Existen dos tipos de negociaciones: la negociación distributiva y la negociación integrativa. La mayoría de las negociaciones combina elementos de ambos tipos, pero para efectos de comprensión es importante examinar cada tipo en su forma pura.

En una negociación distributiva las partes compiten por distribuir una cantidad fija de valor. La pregunta clave en una negociación de este tipo es: “¿Quién obtendrá más valor?”. La ganancia de una parte se obtiene a expensas de la otra. Esto también se conoce como la negociación de suma cero.

Entre los ejemplos de negociaciones distributivas se encuentran las negociaciones salariales. En las negociaciones salariales entre los dueños de una empresa y el sindicato, los dueños saben que cualquier monto concedido al sindicato saldrá de su bolsa, y viceversa.

Con frecuencia en una negociación distributiva hay un solo tema que importa: el dinero. En una negociación distributiva es imposible hacer concesiones mutuas sobre la base de preferencias diferentes. Dado que sólo hay un tema en juego, no se puede intercambiar más que aquello que es muy valorado por una de las partes por un ítem o aspecto diferente que es muy valorado por la otra parte. Así, el trato está limitado: no hay oportunidades.

En una negociación integrativa existen muchos aspectos y temas por negociar, y la meta de cada parte es “crear” tanto valor como sea posible, tanto para sí mismo como para la otra parte. Cada parte hace concesiones para obtener lo que valora más, renunciando a otros factores menos esenciales. Algunas veces sus intereses no son iguales a los de su contraparte.

Esto quiere decir que la propia habilidad para reivindicar lo que se desea del trato no necesariamente se resta de la habilidad de la otra parte para reivindicar lo que ella desea. Para encontrar oportunidades de beneficio mutuo hay que cooperar y revelar información. Cada una de las partes necesita comprender tanto sus propios intereses esenciales como los intereses esenciales de la otra parte.

Si podemos analizar la siguiente tabla podríamos convencernos que el tipo de negociación que debería utilizar un líder sería la integrativa:

Negociación Distributiva versus Negociación Integrativa

| Característica | Distributiva | Integrativa |
|----------------------------|----------------------|--------------------|
| Resultado | Ganar-perder | Ganar-ganar |
| Motivación | Beneficio individual | Beneficio mutuo |
| Intereses | Opuestos | Congruentes |
| Relaciones | Corto plazo | Largo plazo |
| Asuntos involucrados | Uno solo | Múltiples |
| Capacidad de hacer cambios | No flexible | Flexible |
| Solución | No creativa | Creativa |

6. Marketing

6.1 Ojeada histórica del marketing

La introducción del hombre al mundo de la agricultura y la ganadería fue gracias a la capacidad de crear un nuevo modo de subsistencia, lo que determinó un cambio de vida de nómada a sedentario, dándole la oportunidad de desarrollar métodos para almacenar comida, técnicas de labranza de construcción de viviendas, estudios de comportamiento de su medio para poder proveer las condiciones adecuadas de vida, etc. Y fue a partir de esta revolución agrícola, que la población humana aumentó un número de individuos de manera drástica. Al volverse el hombre sedentario aparecieron las primeras ciudades y junto con la vida urbana el hombre creó la escritura y vivir en conjunto definió que hacer y especialidades intercambiando a través del trueque y haciendo que surgiera el comercio. Cada vez las ciudades eran poblaciones más grandes, desarrollándose la artesanía la venta de mercancías y el comercio.

Actividades de comercialización o de intercambio de bienes y servicios son unas de las primeras llevadas a cabo por el ser humano en cuanto comenzó a relacionarse con otros miembros de su especie. A medida que el tiempo transcurría y los intercambios se hacían más complejos, estas actividades evolucionaban no solo en la forma de entenderse, sino también en el modo de llevarlas a la práctica.

6.2 Aporte de la psicología a la investigación de mercados.

Actualmente hay psicólogos industriales en muchas organizaciones de consultoría estratégica de organización de recursos humanos y de marketing; además de estar empleados en empresas de negocios, en donde el área de desarrollo para el psicólogo puede ser como consultor de servicios profesionales en recursos humanos. Dentro de la organización el consultor además de proporcionar asesoramiento a los clientes necesita buscar su mercado en el cual él pueda vender los servicios, para esto necesita estrategias eficaces de marketing que le permitan entrar al mundo de la negociación ganar-ganar.

Los consultores son quienes podrían desarrollar un criterio de asesoramiento genérico en un intento de atraer a todos los clientes posibles, es por eso que es importante conocer el proceso de marketing, el proceso de decisión del consumidor y la asesoría en calidad y productividad del factor humano. Para que la organización pueda obtener nuevos contratos de consultoría necesita un equipo de consultores de alto perfil para que atiendan el elevado crecimiento de los servicios que pueden lograr venderse con buenas estrategias de marketing, como Es casi imposible reclutar candidatos a consultores preparados y completos en el mercado es para eso que se necesita tener fundamentos de marketing, para que el consultor logre atraer clientes a la organización y así poder ofrecer los servicios que la consultora ofrezca

Por lo que es necesario que el psicólogo esté preparado para desempeñarse como investigador de publicidad y mercadeo, debe conocer cuáles herramientas utilizar para trabajar con creativos de publicidad, ejecutivos de cuenta, productores de radio y TV, gente de los medios.

La labor fundamental del trabajo del psicólogo en el área de mercadeo, es servir de puente de comunicación entre el consumidor y el cliente, llámese empresa, publicista o medio de comunicación. Esta función se realiza en ambos sentidos, pues el consumidor manifiesta sus inquietudes, gustos, inconformidades y expectativas, y a su vez, las empresas plantean sus necesidades de información sobre los hábitos, intereses, perfil de personalidad, segmentos del mercado, aceptación, agrado o disgusto sobre diferentes productos y servicios

El psicólogo posee competencias muy valiosas, que superan el desempeño de otros profesionales de áreas afines. Algunas de las fortalezas más importantes son:

- El conocimiento sobre el comportamiento humano, la respuesta a los diferentes estímulos, el reforzamiento y la extinción de la conducta.
- Las teorías sobre motivaciones primarias, secundarias y trascendentes.
- La influencia de las características de personalidad en la aceptación o rechazo de situaciones.
- La actitud con sus componentes cognoscitivo, afectivo y comportamental, respecto de los beneficios ofrecidos y en el acercamiento hacia las características de los productos.
- El manejo de la dinámica de grupo, el liderazgo y la autoestima.
- El conocimiento de los procesos proyectivos y los mecanismos de defensa.
- Los tests, la psicometría, la estadística.
- Las técnicas de entrevista.
- Los procesos de la Psicología Social.
- Las etapas de desarrollo del ser humano.
- La apertura mental para reconocer las diferencias entre los seres humanos y su valor como objetivo de nuestro saber, entre otras.

La conducta del consumidor está impulsada más por los pensamientos y sentimientos inconscientes aunque estos también sean importantes. Entre las fuerzas inconscientes están los recuerdos en constante cambio, las metáforas imágenes, sensaciones y narraciones que interactúan unas con otras de forma compleja para moldear las decisiones y la conducta.

Saber que los clientes prefieren que un contenedor sea redondo en lugar de cuadrado es importante saber porque lo prefieren, es aun más importante el por que puede indicar una configuración deseable que no sea ni redonda ni cuadrada.

El psicólogo asesor en investigación de mercados debe trascender más allá de los resultados en porcentajes, analizando, interpretando y dando recomendaciones estratégicas, basadas en el conocimiento que posee sobre el comportamiento humano en la situación de consumidor de bienes y de servicios. El profesional de la Psicología da una base científica a los empresarios, a los gerentes de mercadeo y a las Agencias de Publicidad, para ir más allá de la intuición.

6.3 funciones del marketing

El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, la asociación americana de marketing ofrece la siguiente definición formal:

Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio según Kotler(2006). El marketing:

- Estudia las necesidades y los deseos de los consumidores en segmentos de mercado bien definidos.
- Asignan los esfuerzos de marketing en función del potencial de largo plazo de los diferentes segmentos meta
- Desarrollan las mejores ofertas para cada segmento meta
- Evalúan continuamente la imagen de la empresa y la satisfacción de los clientes
- Recopilan evalúan ideas para nuevos productos y servicios, y para mejorar los productos existentes de manera permanente
- Solicitan a todos los departamentos y a todos los empleados que se orienten hacia el cliente

6.4 Planeación de marketing

En la práctica, el marketing sigue un proceso lógico. El proceso de planeación de marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing

Con la aparición y desarrollo del marketing se aporta una forma distinta y especial de entender, concebir y realizar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. El éxito financiero suele depender del talento comercial y del marketing de las empresas

Esta actividad se dirige a analizar las causas y razones por las que las personas, empresas, organizaciones etc., intercambian bienes y servicios

Busca así mismo estudiar y analizar cuáles son las diferentes mecanismos que interviene en la citada relación de intercambio , como actúan estos y como deben ser favorecidos, para que las transacciones que se originen se consiga que ambas partes queden satisfechas , de modo que se pueda plantear el establecimiento de otras relaciones posteriores .

En el mundo de las empresas y las organizaciones, estas para ofrecer sus bienes y servicios a sus mercados, tanto actuales como potenciales, deben aplicar el marketing en su gestión.

Se podría decir que le marketing es un nexo de unión entre la demanda y la oferta y que es la consecuencia de un sistema de intercambios en el que se producen transacciones con valor y utilidad tanto como para una como para otra.

Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. Karl(2005).

Esta función se localiza en el área de las ventas. Implica todo lo relacionado con políticas de ventas distribución, publicidad e investigación de mercados. Esta ultima función es la que ha definido la actividad más relevante relacionada con la mercadotecnia y que consiste en la investigación del mercado potencial y cautivo, lo que puede realizarse a través del estudio de

gabinete de los datos económicos y estadísticos del mercado, que se pretende cubrir. La encuesta servirá para determinar si el producto es aceptado o no y si potencialmente los consumidores aceptarían el producto en mercados todavía no cubiertos por la organización.

La investigación motivacional se utiliza para ver las cualidades por las que se está consumiendo el producto y en qué aspecto se puede reforzar la publicidad.

Philip Kotler es reconocido en todo el mundo como el padre del Marketing moderno. La organización europea Management Centre Europe lo ha definido como el primer experto del mundo en la práctica estratégica de la comercialización. En su libro *El marketing de servicios profesionales* define el marketing como el proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos /servicios de valor con los otros.

Una empresa consultora de gestión en donde un psicólogo laboral puede desarrollarse como asesor de servicios de recursos humanos necesita conocer el marketing de servicios ya que para promocionar eficazmente los servicios, los directores de marketing deben comprender lo que piensan los consumidores, durante su proceso de decisión Kotler sugiere seguir un modelo como una estructura básica y hacer las modificaciones necesarias, que describan con más precisión la conducta de compra de un servicio profesional particular y de sus clientes individuales.

. Kotler ofrece un modelo de proceso de decisión:

- Identificación de las necesidades: el proceso de compra comienza con el reconocimiento por parte del comprador de una necesidad o problema.
- Búsqueda de la información: una vez que ha sido identificada la necesidad, es posible buscar la información sobre las maneras de satisfacerlas
- Evaluación de las alternativas: por lo general la búsqueda de información permite al comprador individual limitar la cantidad de profesionales disponibles a un conjunto selecto. Por lo tanto, la próxima etapa incluye una evolución de los miembros del conjunto evocado
- Estudio de mercado: consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.

El papel que tiene un producto en la vida del consumidor es importante porque si mediante el proceso de marketing se logra generar una necesidad en el consumidor entonces se estarían logrando resultados positivos. Para el marketing es significativo saber cómo se sienten los consumidores respecto a un problema básico para que un producto o servicio sea destinado a resolver. Una vez que se logra que el consumidor compre los productos o servicios el diseño del envase, el logotipo, la marca etc. Quedan en la experiencia del comprador por lo que los consumidores se vuelven fieles a una marca en particular siempre y cuando se haya logrado satisfacción en el cliente, el proceso de marketing enfatiza en no vender un producto si no en vender soluciones; es por esto importante encontrar mecanismos para sondear el inconsciente que nos revele carencias y así crear valor real a los consumidores.

En el marketing moderno las metáforas influyen en las decisiones y acciones de los compradores, el inconsciente da las ordenes y la mente consciente las pone en práctica. Las metáforas tienen un fundamento neurológico que explica su preeminencia y función, es una forma más efectiva de explotar tanto los procesos mentales del consumidor como de los empresarios.

6.5 Estudio de mercado

Estudiar las necesidades de los clientes para poder descubrir las oportunidades únicas que los clientes reclaman, Intentar ofrecer un producto o servicio que presente tantas ventajas que la competencia no las pueda superar de ningún modo

Un plan de marketing es la culminación de su investigación de mercado. Es un documento que establece sus objetivos de marketing y como va a alcanzarlos , este tipo de plan es muy útil una vez que inicia el negocio , cuando se necesita una forma de concentrarse en la estrategia de marketing en el presupuesto y en los resultados que está produciendo define la dirección en el que el negocio se mueve y predice los futuros niveles de venta . También permite investigar aspectos de negocio que no han sido tan exitosos como se proyectaba y de ponderar otros que puedan ser más lucrativos en el futuro.

Aun así la cantidad de datos no asegura la calidad de los datos. Y no es lo mismo disponer de una gran cantidad de datos que comprenderlos.

La mayoría de datos que se suele reunir ofrece solo una información superficial sobre los consumidores

Estos estudios concretamente centran el 90% de sus investigaciones de mercado en los atributos y rasgos funcionales de un producto o servicio y en sus beneficios psicológicos inmediatos. Como beneficios emocionales, que puede proporcionar un producto o beneficios sensoriales.

Las empresas que quieren realizar un análisis del consumidor que les proporcione una auténtica información deben avanzar a través de los dos niveles inferiores representados: procesos psicológicos y sociales.

El nuevo paradigma para la investigación del consumo, los mercadólogos deben valorar el poder y la complejidad del cerebro humano. Zaltman(2003)

7. Seguridad e higiene en el trabajo

7.1 Prevención de riesgos

El hombre desde sus orígenes tiene que cubrir todas sus necesidades (alimentación, descanso) y buscar medios de supervivencia; de ahí surge el trabajo y con él, riesgos, enfermedades e incluso la propia muerte del trabajador. Hombre y trabajo van evolucionando conjuntamente a lo largo de la historia, adaptando a las situaciones de cada momento.

Desde el primer momento que el hombre trabaja y se expone a riesgos, aparecen antecedentes de seguridad e higiene del trabajo así como de la medicina laboral, desarrollándose en el tiempo y siendo objeto de numerosas definiciones, según los cambios en las condiciones y circunstancias del trabajo.

Cada año millones de personas en todo el mundo, sufren accidentes, padecen enfermedades o incluso mueren en sus centros de trabajo, debido a la falta de condiciones de seguridad o al desconocimiento de medidas que puedan evitarles estos conflictos a ellos y a la empresa o institución donde prestan sus servicios.

Es de suma importancia que las empresas proporcionen servicios médicos (seguro social), a todos sus trabajadores y a las familias de estos, ya que así los empleados se sentirán más seguros en su centro laboral. Porque contarán con un respaldo en caso de que les ocurra un accidente a ellos o a cualquier miembro de su familia.

Muchas veces los patrones infringen este derecho del trabajador y cuando ocurren los accidentes, sus trabajadores terminan completamente desprotegidos y con muchos gastos encima que no puede cubrir con la poca indemnización, que en el mejor de los casos se les otorga.

Por lo tanto es parte fundamental, el hecho de prevenir accidentes promoviendo programas de seguridad e higiene dentro de los lugares de trabajo para un mejor desempeño del empleado u obrero, y así de esta manera; la empresa obtenga una mayor productividad que a su vez reflejara mayores utilidades

Dentro de la salud laboral nos encontramos con los siguientes conceptos que es importante que tanto el trabajador como los empresarios conozcan:

- Riesgo: Proximidad de un daño, en el contexto de la prevención de riesgos, debemos entenderlo como la probabilidad de que ante un determinado peligro se produzca un cierto daño, pudiendo por ello cuantificarse.
- Daño: es la consecuencia producida por un peligro sobre la calidad de vida individual o colectiva de las personas.
- Peligro: es todo aquello que puede producir un daño o deterioro de la calidad de vida individual o colectiva de las personas.
- Prevención: técnica de actuación sobre los peligros con el fin de suprimirlos y evitar sus consecuencias perjudiciales.

Dentro de la salud laboral encontramos una serie de términos cuyo conocimiento es necesario para una mejor comprensión del tema a tratar. Para definirlos vamos a hacer uso de la norma UNE 81800 prevención de los riesgos derivados del trabajo.

- Riesgos derivados del trabajo: posibilidad de daño a las personas o bienes como consecuencias de circunstancias o condiciones de trabajo
- Zona de peligro: entorno espacio-temporal, en el cual las personas o los bienes se encuentran en peligro
- Incidente: suceso del que no se producen daños o estos no son significativos, pero que ponen de manifiesto la existencia de riesgos derivados del trabajo.
- Siniestro: suceso del que se derivan daños significativos a las personas o bienes, o deterioro del proceso de producción.
- Accidente: Forma de siniestro que acaece en relación directa o indirecta con el trabajo, ocasionados por la agresión inesperada y violenta del medio.
- Accidente de trabajo: forma de accidente definida por la ley, como toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo cualesquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente.
- Enfermedad del trabajo: forma de siniestro que acaece en relación directa o indirecta con el trabajo, ocasionando una alteración de salud de las personas.
- Medicina del trabajo: conjunto de disciplinas sanitarias que tiene como finalidad proveer y mantener la salud de las personas que desarrollan un trabajo en relación con posibles siniestros.
- Seguridad del trabajo: conjunto de procedimientos y recursos aplicados a la eficaz prevención y protección de los accidentes.
- Higiene del trabajo: conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección de las enfermedades del trabajo.
- Accidente laboral: daño o alteración de la salud causados por las condiciones físicas, químicas o biológicas presentes en el ambiente de trabajo.

7.1.1 Ley de prevención de riesgos laborales

Partiendo del concepto de prevención, en el que integran el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo llegamos a la conclusión de que todo este concepto de actividades y medidas deben encuadrarse dentro de un marco normativo que es la ley de prevención de riesgos laborales (ley 31/1995 de 8 de noviembre), tema que requiere de un análisis a detalle. Debido a que es un tópico extenso en el que no se pretende profundizar y por lo que únicamente se tomara la parte que involucre a la psicología laboral.

Así, como sus disposiciones de desarrollo complementarias y cuantas otras normas legales o convencionales que contengan prescripciones relativas, medidas preventivas en los ámbitos laborales o susceptibles de producir en dicho ámbito, las que se encargan de solventar la prevención de los riesgos laborales.

Esto significa que tanto los empresarios, como los trabajadores, además de la normativa laboral, deberán tener en cuenta cualquier otra norma cuya aplicación tenga relación con la seguridad y salud de los trabajadores, así como las disposiciones que en esta materia contengan los convenios colectivos.

7.1.2 Obligaciones de los empresarios y trabajadores

El estatuto de los trabajadores establece el derecho del trabajador a la integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene, estando por tanto el empresario obligado a garantizar los medios oportunos de tal derecho.

La regulación específica de los derechos y obligaciones de empresarios y trabajadores se encuentra en el capítulo III de la ley de prevención de riesgos laborales:

- Protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales como obligación genérica del empresario.
 - ✓ Prevenir los riesgos laborales
 - ✓ Equipos de trabajo y protección
 - ✓ Información, consulta y participación
 - ✓ Formación de los trabajadores
 - ✓ Medias de emergencia
 - ✓ Riesgos grave e inminente
 - ✓ La vigilancia y el control de la salud
- Deber de protección de determinados trabajadores
 - ✓ Trabajadores especialmente sensibles
 - ✓ Maternidad
 - ✓ Menores trabajos temporales

Para prevenir los riesgos laborales el empresario deberá adoptar las medidas que sean necesarias, así como adoptarla y perfeccionarlas, la labor de prevención implica las siguientes fases:

- Planificar la prevención
- Controlar la actividad preventiva
- Integrarla a la empresa.

7.2 Ergonomía

Buscar la interacción armónica entre las personas y los ambientes en los que se desenvuelven día a día los empleados de una organización se puede encontrar utilizando la ergonomía. Las brigadas ergonómicas les harán reflexionar sobre la importancia de usar de manera adecuada sus herramientas de trabajo para que se sientan seguros, cómodos y menos propensos a lesiones.

Sea cual fuere su origen, el psicólogo que desee estudiar los sistemas hombres-maquinas habrá de ampliar cuanto pueda la esfera de sus conocimientos e intereses. Tal era, la opinión de aquella importante firma americana, que en una oferta de empleo, requería un psicólogo que contribuyese a la mejora de las relaciones hombres-maquinas, en la tecnología del espacio, exigía que los candidatos además de poseer una alta calificación profesional contaran con un las herramientas necesarias para poder desempeñarse correctamente

La ergonomía se define como la tecnología de las comunicaciones en los sistemas hombres-maquinas. No es una ciencia, pero utiliza ciencias como la psicología, la fisiología y las matemáticas. Define el trabajo como la comunicación entre el hombre y las maquinas , tomada está en el sentido más amplio. Su objeto es el sistema hombre-maquinas, conjunto de variables que actúan entre si y cuyo fin es común a todo el sistema. La ergonomía, no estudia al hombre aislado ni la maquina aislada.

Cronológicamente cabe distinguir tres fases en el estudio del trabajo: fase centrada en la máquina, fase centrada en el hombre, y fase centrada en el sistema, la ergonomía surgió en el transcurso de la segunda fase y se sitúa hoy en la tercera

El objeto de estudio de la ergonomía es el diseño de sistemas en los cuales las personas trabajan. A estos sistemas se les llama sistemas de trabajo y son definidos de una forma amplia como el sector del ambiente sobre el que el trabajo humano tiene efecto y del que el ser humano extrae la información que necesita para trabajar.

El objeto de estudio de la ergonomía psicológica se basa en el que una persona pueda realizar su tarea correctamente, percibiendo los estímulos del ambiente, recibiendo información también de otras personas, decidir que acciones son las apropiadas, llevar a cabo estas acciones, transmitir información a otras personas para que puedan realizar sus tareas

Podemos, por tanto, definir la ergonomía cognitiva o psicológica como la disciplina científica que estudia los aspectos conductuales y cognitivos de la relación entre el hombre y los elementos físicos y sociales del lugar de trabajo, y más concreta, cuando esta relación esta medida por el uso de máquinas o artefactos. Cañas(2001)

La implementación de la ergonomía como disciplina autónoma es reciente, pero en todas las épocas los hombres se han preocupado por mejorar su trabajo. Vameron y conkindale(1961) distinguen tres fases históricas en los estudios acerca del trabajo . Durante largo tiempo aproximadamente hasta el siglo XX, tales estudios se centraron en la máquina, al principio en el útil y el arma y más tarde en las máquinas, telares, aparatos, vehículos. El hombre se adaptaba peor o mejor a las maquinas, cuyo aprendizaje era por lo general muy largo. La preocupación mayor consistía en la selección y formación de los operadores, con el fin de satisfacer las exigencias de la máquina.

La ergonomía nació en estados unidos durante la última guerra, de las investigaciones llevada a cabo en común por la psicología y el ejército esencialmente los del aire y marina.

Hasta entonces la psicología aplicada, como se le llamaba en aquella época, se había interesado sobre todo, por la selección y los test. El empleo de las nuevas máquinas bélicas, principalmente los aviones y radares, presento tales dificultades que ya que por otro lado, la selección resultaba infructífera y la formación demasiado lenta, se consideró por fin, la importancia de la máquina, y se trató de adaptarla a las características de los operadores humanos. Vino el período del human engineering , que aún perdura, principalmente en los estudios de la instalación de cabinas especiales. Poco a poco los equipos más avanzados en este dominio, fueron aceptando el concepto de sistema, cuya generalización dato de la presente década (sobre la exposición cronológica de la ergonomía en estados unidos.

El predominio de psicólogos es una de las características de la ergonomía americana, los numerosos artículos dedicados a tales temas figuran a menudo en revistas en psicología y las obras de ergonomía forman parte, generalmente de colecciones de libros de psicología. Sin embargo, aunque la ergonomía utiliza extensamente la psicología, ambas disciplinas no han de identificarse: la psicología es una ciencia ; la ergonomía es una tecnología.

El ergónomo utiliza principalmente la psicología experimental. De ella provienen casi todos sus métodos y parte de sus datos, cierto es que la actividad humana es siempre más compleja que la situación experimental y que no puede reducirse a unas variables aisladas. Sin embargo como consecuencia de su carácter artificial y elaborado, muchos sistemas hombres-maquinas presentan grandes analogías con la situación experimental del laboratorio, y su análisis resulta

más sencillo. Sin esquema experimental, sin datos estadísticos y sin modelos operatorio, el ergónomo se sentiría desarmado.

El psicólogo también ocupa un papel importante entre el área de ergonomía ya que la ergonomía y en particular la ergonomía americana que como ya se había comentado se desconoce en ellos este término al ergonomía procede de las investigaciones.

La ergonomía ha sido tradicionalmente la disciplina científica que estudia el diseño de los sistemas donde las personas realizan su trabajo. Etimológicamente el termino ergonomía deriva de las palabras griegas *ergon* que significa trabajo y *nomos* que significa ley. Por lo que podría entenderse como la ciencia relativa a las normas o como la ciencia del bienestar y del confort , es decir no solo tiende a mejorar las condiciones de trabajo a fin de evitar los efectos negativos sobre su salud, en cada uno de los aspectos (físico, psíquico y social), si no que parte de un concepto de salud más amplio y propone la mejora de aquellos aspectos que puede incidir en el equilibrio de la personas, considerada en su totalidad con el entorno que le rodea Por razones históricas y geográficas, el termino ergonomía se ha usado intercambiándolo con el termino factores humanos era el nombre que se le daba a esta disciplina en Estados Unidos, ergonomía fue el nombre que se le dio en Europa. Cañas (2001).

El termino ergonomía ha evolucionado en los últimos años. Este hecho hace necesario que se distingan dos definiciones, la tradicional que hace referencia al diseño de sistemas de trabajo, y la actual, más amplia, en la que el termino se utiliza para referirse a toda aquellas situaciones en las que se diseñan artefactos para que el ser humano desempeñe sus tareas.

La ergonomía es básicamente una tecnología de aplicación práctica e interdisciplinaria, fundamentada en investigaciones científicas, que tiene como objetivo la optimización integral de Sistemas Hombres-Máquinas, los que estarán siempre compuestos por uno o más seres humanos cumpliendo una tarea cualquiera con ayuda de una o más máquinas (herramientas, máquinas industriales propiamente dichas, vehículos, computadoras, electrodomésticos).

7.2.1 Objetivos de la ergonomía

- Seleccionar la tecnología más adecuada al personal disponible
- Controlar el entono del puesto de trabajo
- Detectar los riesgos de fatiga física y mental
- Analizar los puestos de trabajo para definir los objetivos de la formación
- Optimizar la interacción de las personas disponibles y la tecnología utilizada
- Favorecer el interés de los trabajadores por la tarea y por el ambiente de trabajo

Dentro de las especialidades de ergonomía se encuentra la ergonomía cognitiva y ergonomía preventiva que es de las que únicamente se hablara en este apartado.

La ergonomía cognitiva se basa en el estudio de la psicopercepcion, la medición de la carga mental , el estudio de las interfaces de la comunicación y en general las condiciones y características cognitivas del ser humano . Es decir los ergonomistas de esta área tratan temas tales como proceso de percepción de señales e información , la habilidad necesaria para procesarla y actuar en base a la información obtenida, conocimientos y experiencia previa.

La ergonomía preventiva tiene como objetivo integrar todos los elementos de seguridad e higiene dentro de las áreas de trabajo para brindar confort laboral y preservar la salud. También participa en el análisis de las tareas para evaluar el esfuerzo y la fatiga muscular, así como determinar el tiempo de trabajo y descanso.

Por lo tanto, desde el punto de vista organizativo y tecnológico, la intervención ergonómica es la concepción de los medios y sistemas de trabajo, responden en general a dos exigencias:

- Favorecer la salud de los trabajadores

- Mejorar la eficacia económica del sistema productivo.

La ergonomía preventiva, por tanto trabaja en íntima relación con las disciplinas encargadas, de la seguridad e higiene en las áreas de trabajo. Por lo tanto es importante diseñar los puestos de trabajo teniendo en cuenta los factores humanos. Los puestos de trabajo bien diseñados tienen en cuenta las características mentales y físicas del trabajador y sus condiciones de salud y seguridad. La manera en que se diseña un puesto de trabajo determina si será variado o repetitivo, si permita al trabajador estar cómodo o le obligara a adoptar posiciones forzadas y si entraña tareas interesantes o estimulantes o bien monótonas y aburridas.

7.2.2 Factores ergonómicos en el diseño

- La iluminación y el color: la iluminación de los lugares de trabajo deberá permitir que los trabajadores dispongan de condiciones de visibilidad adecuadas.
- El trabajo físico: facilitar horarios de trabajo y descanso adecuados gracias a los cuales en trabajador tenga tiempo suficiente para efectuar las tareas y un descanso confortable.
- Señalización de seguridad: la elección del tipo de señal y del número y emplazamiento de las señales o dispositivos de señalización a utilizar en cada caso se realizara de forma que la señalización resulte lo más eficaz posible teniendo en cuenta:
 - ✓ Las característica de la señal
 - ✓ Los riesgos, elementos o circunstancias que hayan de señalizarse
 - ✓ La extensión de la zona a cubrir
 - ✓ El número de trabajadores afectados

7.3 Psicología del trabajo

La psicología del trabajo es la disciplina preventiva que mediante la realización de estudios, mediciones y análisis, valora la incidencia que determinadas condiciones y características del trabajo (relacionadas con la organización y complejidad del trabajo y la realización de la tarea) tiene sobre el comportamiento, la salud, el bienestar, el desarrollo del trabajo de los empleados y el buen funcionamiento empresarial.

Surge con las aportaciones tanto de la psicología como de la sociología, de su interrelación y de la necesidad de crear nuevos caminos para abordar el principio de elevar el nivel de salud y bienestar laboral.

Dentro de las especialidades existentes en la prevención de riesgos laborales la psicología se encarga del estudio de los factores de riesgo derivados de las condiciones de organización de trabajo.

Dentro de las diferentes especialidades que componen todas las ramas de la psicología denominada industrial, estudia el entorno laboral de los trabajadores. Algunas de las funciones que se realizan desde este ámbito son:

- Selección de trabajadores para una tarea concreta
- Favorecer la adaptación del trabajador
- Estudios sobre los efectos de las situaciones de riesgo en los trabajadores

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en la interacción, el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización. Garzos(2009).

7.3.1 Estrés laboral

Se define como estrés laboral, el estado físico y psíquico generado por un agente agresivo que produce alteraciones orgánicas y anímicas en el trabajador. También se podría definir como el resultado de la falta de adaptación al trabajador a las exigencias del trabajo que originan al miedo o presunción de que una amenaza se cierne sobre él, las consecuencias del estrés laboral serían:

- Insatisfacción laboral: Conlleva a una actitud negativa ante el trabajo y una falta de motivación debido a los desajustes entre las demandas internas o externas y las capacidades del trabajador.
- Cansancio psíquico: el trabajador considera que sus aspiraciones y expectativas no pueden ser ya satisfechas. De esa forma se produce una respuesta en forma de tensión o fatiga, adoptando una postura y una actitud un tanto desajustadas
- Relaciones hostiles, continuas manifestadas mediante menosprecios, rechazo, continuado de las opiniones y criterios, desprecio y menoscabo de la capacidad profesional, etc. Este trato tiene un origen en la comunicación más
- que en el contenido del trabajador o en la organización, siendo la ansiedad su manifestación más importante.

Consecuencias del estrés laboral

- A nivel fisiológico: taquicardia, aumento de la tensión arterial, alteración del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia, sensación de nudo en la garganta, dilatación de pupilas.
- Nivel del sistema cognitivo: indecisión, sensación de preocupación, bajo nivel de concentración, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control.
- Nivel motor: temblores, tartamudeo, hablar rápido, imprecisión, explosiones, consumo de drogas (tabaco y alcohol) exceso o falta de apetito, conductas impulsivas, disfunciones sexuales.
- A nivel profesional: falta de interés por el trabajo, calidad deficiente en la ejecución de cuidados, necesidad de periodos de tiempo más o menos largos para realizar el mismo trabajo , intolerancia.

8. Calidad

8.1 Antecedentes de la calidad en las empresas

La Segunda Guerra mundial terminó y la mayor parte de Europa se hallaba en la ruina física y económica. Antes de ser vencidas, las potencias del eje se las arreglaron para destruir buena parte de la capacidad de los aliados para fabricar productos durables. En las batallas finales, los aliados acabaron con gran parte de la capacidad de manufactura del eje. En el pacífico Japón también quedo en ruinas. Mientras tanto Estados Unidos celebraba la victoria y transformaba sus plantas fabriles de tiempo de guerra en fábricas de automóviles, refrigeradores y electrónica para el consumidor.

La comunidad europea fue el comienzo de un esfuerzo para integrar un bloque competitivo de consumidores y fabricantes que retaría a los estadounidenses y agilizaría la recuperación económica de Europa. Taormina (1997).

Estados Unidos lucha por reducir costos, mejorar la eficiencia y ampliar localidad antes de que los europeos y los países del oriente de Asia los borrarán del negocio de la manufacturera.

En tanto la comunidad europea establecía su estrategia de unificación, se determinó que era necesaria una norma de calidad única. No solo había que traducir esa norma a una gran diversidad de lenguas; también tendría que producir los mismos resultados sin importar la cultura.

La comunidad europea encargo a la organización internacional para la estandarización, cita en Ginebra que elaborara tal norma ISO nombre con el que ahora se conoce a la organización Internacional para la Estandarización, cuenta con 91 países miembros y 173 comités técnicos activos y ha publicado más de ocho mil normas internacionales no obligadas a informe técnicos. En 1979, ISO creó el comité técnico 176 para llevar acabo la redacción de una norma unificada de calidad presento los primeros documentos de ISO 9000.

Los sistemas de aseguramiento de calidad (IMNC 2000), tuvieron sus orígenes durante la segunda guerra mundial, principalmente en el sector militar, porque era este el encargado de que las negociaciones de compra venta de este tipo de material se realizara asegurándose de la eficiencia de sus proveedores para entregar productos de calidad.

Esto trajo como consecuencia que en EE.UU., se realizaran una serie de normas militares con referencia a requerimientos de compra, esbozando una estructura para la administración de calidad.

En 1967 la comisión de energía atómica (ACE) de EE.UU., editó el documento general Designs Criterial for Nuclear Power Plants. En el cual contenía los criterios para desarrollar e implementar un programa de aseguramiento de calidad.

Debido al Éxito que tuvieron los sistemas de aseguramiento de calidad en proyectos nucleares, militares y espaciales algunos industriales visionarios (principalmente estadounidenses y europeos) comenzaron a implementar la metodología del aseguramiento de calidad en sus actividades empresariales obteniendo de esta manera mejor control y fluidez de los procesos, mayor calidad de sus productos y sobre todo una mayor participación en el mercado y una disminución en sus costos de operación.

En 1989 se constituye en México el ahora llamado COTENNSISICAL (Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad) para la elaboración de las normas mexicanas de calidad.

8.2 Definiciones de calidad

La calidad según Folgar (1996) es la totalidad de los aspectos y características de un producto, proceso o servicio relacionados con su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Según Pola (1999). Un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente en cuanto a: seguridad, fiabilidad y servicio.

8.2.1 Control de calidad

Tiene la función de no dejar salir ningún producto terminado si no reúne los estándares mínimos de calidad. También analiza y supervisa la materia prima que llega para ver si cumple con las especificaciones necesarias.

Un programa de control de calidad eficaz no solo garantiza a la dirección que se puede conseguir y mantener una buena calidad en el producto, también reduce los costos e incrementa la productividad.

Quien decide si finalmente la calidad se logra es el cliente. Pero la falla en cualquiera de los procesos, inmediatamente se reflejara en la insatisfacción, o pérdida del mismo. Para esta evaluación la empresa requerirá la certificación de un organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales que evalúan a aquellas empresas que cumplen con dichas normas y de esta manera lograr una certificación que se entiende como la aprobación por una autoridad competente, de que un producto, proceso o servicio cumple con los requerimientos específicos. Una de estas podría ser ISO que es la agencia especializada en Normalización a nivel Internacional, cuyos miembros son los organismos nacionales de normalización de más de 90 países (un miembro de cada país).

8.3 ISO

Es una serie de estándares internacionales para sistemas de calidad en el cual Las normas se fundamentan en gran medida en los conceptos de globalización y estandarización.

John Dunning (citado en Baro, 2005) presenta una idea original acerca de la causa última de las tendencias globalizadoras, la globalización parece tener una base nacional, la cual defiende aportando dos tipos de causas: por una parte la presión de las firmas en pro de la innovación de nuevos productos, calidad, reducción de precios.

Los estándares internacionales contribuyen de esa manera hacer la vida más simple y a incrementar la confiabilidad y efectividad de los bienes y servicios que utilizamos. Es así que las normas de calidad se centran en marcar las directrices de acción para desarrollar un sistema de calidad eficiente y eficaz en cualquier rama industrial, procurando homogeneizar los procedimientos internos de cada empresa.

Las normas que emite ISO es donde ISO son las siglas que identifican a la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización en español), son las normas utilizadas para estandarizar y certificar los procedimientos de las empresas en

aproximadamente 149 países ISO es una federación internacional de cuerpos nacionales de estandarización con sede en Ginebra Suiza fundada en 1947. Su función principal es promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas a nivel mundial, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y desarrollar la cooperación de las esferas intelectuales, científicas tecnológicas y de actividad económica.

De acuerdo con Taormina (1997) para ser certificado por ISO 9000 una compañía tiene que someterse a sistema de administración de la calidad supervisado por una empresa neutral de auditorías, cada país cuenta con una empresa de acreditación que puede ser parte del gobierno o de una organización prestigiosa con lazos estrechos con el gobierno.

Cada uno de estos cuerpos de acreditación tiene derecho de reconocer a los miembros con la capacidad de llevar a cabo auditorías de sistemas de calidad y expedir certificados acordes con las normas ISO 9000. Las auditorías de supervisión por lo general se realizan cada seis meses y la certificación completa es necesaria por lo común cada tres años.

Con ISO 9000 la empresa del proveedor desea instalar y mantener un sistema de calidad que refuerce su propia competitividad y garantice la calidad del producto necesaria con costos efectivos. El sistema de calidad de una compañía está influido por los objetivos de la empresa, por el producto o servicio y por las prácticas específicas de la compañía.

ISO 9000 consiste en una extensión menos de 7 páginas mecanografiadas, si se siguen los requisitos de documentación de ISO 9000 el resultado será un manual de calidad conciso que establece políticas básicas fundamentadas en descripciones de trabajo, un vehículo para mejorar la productividad y la rentabilidad . Uno de los elementos claves indispensables de ISO 9000 es la capacitación, ISO 9000 afirma que quienes realizan las tareas deben estar capacitados y tienen que aprender constantemente lo necesario para realizar sus trabajos. ISO 9000 es un motivador para hacer de la capacitación y el aprendizaje las bases del aprendizaje continuo; de acuerdo con Taormina (1997) ISO es la calidad de opciones y características de un producto o servicio que inciden en su capacidad de satisfacer necesidades establecidas o implícitas.

El proceso de certificación de ISO9000 garantiza:

- Incrementar la producción
- Elevar la calidad de producto o servicio
- Reducir los gastos generales
- Estimular la creatividad
- Reducir el desperdicio y el exceso de mano de obra
- Estimular el trabajo en equipo

8.4 Normatividad

Primero debemos especificar el concepto de norma, la cual entendemos en dos sentidos, uno de forma general como aquella regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga una determinada cosa; y el otro sentido enfocado al individuo en sociedad y se define como toda regla de conducta a la cual se debe apegar el hombre. Romero (2008).

Una Norma es un documento de conocimiento y uso público establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido. Puede ser consultada, referenciada y usada por quienes lo deseen. Establece, para usos comunes y repetidos, reglas, criterios o características para las actividades o sus resultados y procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un

contexto determinado. Su aplicación es voluntaria pero, en algunos casos, las autoridades pueden dictar reglamentos obligatorios que hacen referencia a las normas. Sin embargo, también hay normas nacionales o internacionales que constituyen exigencias legales y son obligatorias.

Tres normas básicas:

- ISO 9001: sistemas de calidad en planeación, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002 igual que ISO 9001, salvo que el control de planeación no es un requisito.
- ISO 9003: sistemas de calidad en inspecciones y pruebas finales

Dos documentos guías:

- ISO 9000 guías de selección y usos
- ISO 9004 Guías para la puesta en marcha. Taormina (1997)

8.4.1 Ventajas de las normas:

Con las normas ISO 9000 se pueden cubrir varios aspectos fundamentales que necesita una empresa (Fernández y Alatorre 1999):

- Es una base fuerte para alcanzar la calidad total mediante un sistema de gestión
- Es una norma internacional probada para un buen funcionamiento
- Proporciona la confianza al cliente y busca la satisfacción del mismo, ya que el organismo certificador representa a los clientes
- Es un medio para obtener reconocimiento
- Aplicándola se establecen los requerimientos mínimos para trabajar con calidad
- Ayuda a definir métodos de trabajo

Mientras que la gestión de calidad se define como el conjunto de acciones encaminadas a planificar organizar y controlar la función de calidad en una empresa. Consta de los siguientes aspectos:

- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función con la naturaleza de la empresa
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa
- Seleccionar y formar al personal de cada puesto de trabajo
- Motivar a la gente para el logro de objetivos

El objetivo de los departamentos de capital humano hasta hace muy poco designados también como departamentos de recursos humanos o departamentos de personal es ayudar a las personas y organizaciones a lograr sus metas. En el curso de sus labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

En el siglo XXI la administración del capital humano encara nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza del trabajo y la globalización de la economía de la escala mundial. Por lo tanto, los departamentos de administración de capital humano toman en cuenta el considerable reto de los cambiantes en toros legales, al ver que las nuevas condiciones han forzado a

muchos países latinoamericanos a una revisión fundamental de su legislación sobre material laboral.

Dentro de este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable

El área de recursos humanos toma importancia desde que toda empresa, siempre va a incluir el área de personal, donde todos los trabajadores reconocen que existen ciertas políticas que les marca la organización; en donde se precisan los perfiles de puestos que delimitan las funciones de cada empleado, se les brinda capacitación, adiestramiento, se evalué el desempeño y por tanto es el primer departamento que visita todo aspirante que desea ingresar a la empresa. El área de recursos humanos es fundamental para toda empresa que se interesa por sus trabajadores y reconoce que es un recurso valioso para que su empresa se desarrolle y crezca, puesto que la calidad no está en los procesos ni los productos si no en el quehacer de los trabajadores.

Por otro lado México emite sus normas de sistemas de calidad NOM-CC (ahora NMX –CC) basadas en la normativa ISO 9000.

Esta norma instituye que la organización debe establecer y mantener un manual de calidad como parte de los requisitos de la documentación que incluya el alcance del sistema de gestión de calidad, los detalles y la justificación, de cualquier exclusión.

En este marco se ubica el proyecto de difusión de la Norma ISO 26000 RS, aplicable a gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, que planea posicionarse como un instrumento de carácter voluntario que establecerá estándares internacionales en todos los aspectos relativos a la Responsabilidad Social, como son el medio ambiente, los derechos humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, prácticas de negocios justas, entre otras. En su elaboración interviene un amplio espectro de actores relacionados, con el fin de hacerla realmente representativa. El escenario de crisis mundial revela la importancia y la expectativa creciente en el proceso de elaboración de la Norma; situación que explica que por primera vez en la elaboración de Normas ISO, el número de países en vías de desarrollo supera ampliamente a los países desarrollados, evidenciando también la importancia que ha adquirido esta Norma para los países en vías de desarrollo. Este material se elabora y difunde al momento en que la Norma se encuentra en una última fase de debate y definición internacional que pone de manifiesto las diferentes posiciones entre los industriales y las organizaciones de la sociedad civil en torno a las orientaciones laborales. Es uno de los productos que generó el Foro «La Responsabilidad Social Norma ISO 26000 y Derechos Laborales», que tuvo el propósito de abrir un espacio de análisis en torno a las oportunidades y desafíos del proceso de elaboración de la Norma entre sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, que estimule una participación activa de estos actores, principalmente de los sindicatos por la representación que tienen de grandes conglomerados de trabajadores y trabajadoras, en el Comité Espejo Mexicano de ISO y en la elaboración de la Norma Mexicana de Responsabilidad Social.

Este capítulo se agrega con el fin de ser una herramienta que permita conocer la Norma, que ayude a reconocer la importancia de la inclusión y participación activa de la ciudadanía y los sindicatos en la elaboración, monitoreo y vigilancia de los instrumentos internacionales y nacionales referidos a cuestiones tales como empleo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud, seguridad y desarrollo humano.

La ISO 26000, contiene una propuesta de comportamiento responsable para las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil, que el mundo requiere contar y aplicar con urgencia.

8.5 Responsabilidad social empresarial

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones.

Como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras

Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

En México, uno de los principales avances en el tema es haber logrado el consenso de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto y un marco ideológico común, lo que, sin duda, facilita su difusión y comprensión. Es así como todos los organismos de AliaRSE.

La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE), primera en su tipo, agrupa a 19 organizaciones con importantes antecedentes de trabajo en la promoción del tema en nuestro país. En sus propias palabras, la Alianza pretende "lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su responsabilidad social, apalancando, coordinando y facilitando la sinergia de los esfuerzos de nuestras organizaciones en beneficio del país y en particular de nuestros miembros". Sus principios han sido reconocidos y adoptados como propios por otras organizaciones regionales con las que el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) ha establecido convenios para replicar su Programa de

Responsabilidad Social de forma local —son los casos de UniRSE Jalisco, la Fundación Sinaloa Eco-Región y la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) —. Cemefi es promotor y miembro fundador de AliaRSE, junto con otros cinco organismos.

Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

En el mismo sentido, para Forum Empresa la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes,

etc.) y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Ambas definiciones tienen elementos en común que describen, en esencia, lo que debe considerarse al determinar la responsabilidad social de una empresa y sus alcances.

Importancia para el negocio

La empresa recibe por ello beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance entre la vida personal y laboral; un impacto positivo en la rentabilidad, eficiencia y productividad; mejores relaciones obrero-patronales; y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable. En términos puntuales, se pueden enumerar otros beneficios

- Reduce el ausentismo laboral.
- Disminuye la rotación de personal.
- Reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
Mejora la eficiencia y el rendimiento en el trabajo.
- Crea líderes proactivos al interior de la empresa.
- Mejora la imagen de la compañía.
- Genera identificación con la empresa e integración del personal.
- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.
- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.
- Desarrolla a las personas, tanto en el plano personal como en el profesional, al abrirles más posibilidades de participación en las actividades de la empresa, acumulando más experiencia y ofreciéndoles más oportunidades de realización personal a los empleados y trabajadores.

8.5.1 La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial

La acción responsable “integral” implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, como ya se estableció, en relación a las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa; de esta forma sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar:

En su **dimensión económica interna**, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).

En su **dimensión económica externa**, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

En su **dimensión social interna**, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

En su **dimensión sociocultural y política externa**, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

En su **dimensión ecológica interna**, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención y en su caso remedio de los daños que causen o pudieran causar.

En su **dimensión ecológica externa**, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares.

Es, al mismo tiempo, un imperativo para los negocios y una ventaja competitiva. Actualmente se considera que los pilares de una estrategia exitosa de negocios son: capital adecuado, buena gerencia, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología, servicio al cliente y una estrategia integral de responsabilidad social. Todos estos pilares están ligados entre sí y son interdependientes”

En el proceso de elaboración de la Norma ISO considera 5 subtemas (Empleo y relaciones laborales, Condiciones de trabajo y protección social, Diálogo Social, Salud y Seguridad y Desarrollo Humano.

1) Empleo y relaciones laborales

Las relaciones laborales confieren derecho e imponen obligaciones tanto a los empleadores como a los empleados en beneficio de la sociedad. Una organización:

- debe tener confianza en que todo trabajo realizado es realizado por hombres y mujeres que están legalmente reconocidos como empleados o que están legalmente reconocidos como empleados independientes; no debe evadir la obligación que la ley impone al empleador mediante el encubrimiento de relaciones que de otra manera serían reconocidas como relaciones laborales de acuerdo a la ley.
- debe reconocer la importancia del empleo seguro tanto para los trabajadores individuales como para la sociedad. Valerse de la planificación activa de la fuerza de trabajo para evitar el uso de trabajadores de manera casual o el excesivo uso de trabajadores de manera temporal, excepto cuando la naturaleza del trabajo a realizar sea realmente de corto plazo o por temporada;
- debe notificar y entregar información oportuna y, en conjunto con los representantes de los trabajadores (cuando los haya) y considerar cómo mitigar en la mayor medida posible los efectos adversos al considerar posibles cambios en sus operaciones, como por ejemplo cierres que puedan afectar el trabajo.
- debe eliminar la discriminación en las prácticas de contratación de empleados y ofrecer las mismas oportunidades a las mujeres, los trabajadores con discapacidades y a otros grupos vulnerables, como los trabajadores jóvenes o mayores, los inmigrantes y a los pueblos indígenas.
- No debe incurrir en prácticas de despido arbitrarias o discriminatorias
- deben sub-contratar sólo a organizaciones que estén legalmente reconocidas o que de otro modo sean capaces y estén dispuestas a asumir las responsabilidades de un empleador, y a proveer un trabajo decente. Esto excluye a intermediarios laborales que no estén legalmente reconocidos, y otros acuerdos para la realización de trabajos que no confieran derechos legales a las personas que desempeñan el trabajo; En este sentido, debe tomar acciones para confirmar que las organizaciones con las que trabaja, por ejemplo los proveedores y sub-contratistas, son empresas legítimas cuyas prácticas laborales exigen que todo trabajo sea realizado dentro del marco institucional y legal apropiado.
- No debe beneficiarse de prácticas laborales injustas, explotadoras o abusivas, implementadas por sus socios, proveedores o sub-contratistas. Una organización debe hacerse responsable por los trabajos que otras organizaciones llevan a cabo en su nombre, de manera proporcional al

grado de control que ésta ejerce y a la posibilidad de que los derechos de los trabajadores afectados no hayan sido respetados.

.Dependiendo de estas circunstancias, los esfuerzos para abordar estas responsabilidades podrían incluir el establecimiento de obligaciones contractuales para los proveedores y sub-contratistas; visitas e inspecciones sin previo aviso; y ejercicio de debida diligencia en la supervisión de contratistas e intermediarios.

- Cuando los proveedores y sub-contratistas deben cumplir con un código de prácticas laborales, este código debe ser consistente con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con los principios subyacentes pertinentes a las normas del trabajo.
- Cuando opera a nivel internacional, debe dar prioridad al trabajo, desarrollo ocupacional, y la promoción y desarrollo de los habitantes locales del país en que se encuentra. Esto incluye la contratación externa y la distribución a través de empresas locales cuando sea posible

2) Condiciones de trabajo y protección social

Una organización debe:

- confirmar que las condiciones de trabajo cumplan con las leyes y regulaciones nacionales y que al menos sean consistentes con las normas internacionales del trabajo.
- respetar los altos niveles de las disposiciones establecidas mediante otros contratos vinculantes aplicables; en aquellos temas en que la legislación nacional no se pronuncia, cumplir con las estipulaciones mínimas definidas en las normas internacionales del trabajo.

ISO 26000 y Derechos Laborales

- proporcionar condiciones de trabajo decentes en lo que respecta a salarios horas de trabajo, días de descanso semanales, salud, seguridad y protección de la maternidad; condiciones que no deberían ser menos favorables para los trabajadores que aquellas condiciones ofrecidas por otros empleadores comparables dentro del condado y la localidad correspondiente.
- proporcionar salarios y condiciones de trabajo de la mejor calidad posible de acuerdo a la legislación y práctica nacional, por ejemplo, como se incluye en negociaciones colectivas pertinentes. Las organizaciones deben pagar salarios que sean al menos adecuados para las necesidades de los trabajadores y sus familias, considerando el nivel general de salarios del país, el costo de la vida, los beneficios de seguridad social, y las condiciones de vida de otros grupos sociales, así como factores económicos, incluidas las exigencias de desarrollo económico, niveles de productividad y el deseo de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo. Al lograr un equilibrio entre estos factores, la organización debe negociar colectivamente con los trabajadores
- pagar salarios directamente a los trabajadores involucrados, sujetos únicamente a restricciones y deducciones permitidas por la ley o por convenio colectivo.
- reconocer que, dentro del contexto del país en que opera, la organización tiene obligaciones relacionadas con la provisión de protección social a los trabajadores y no debe tratar de evadir estas obligaciones.
 - respetar el derecho de los trabajadores (hombres y mujeres) de adherir a los horarios de trabajo normales o acordados establecidos por ley, regulaciones o convenios colectivos. En ninguna circunstancia se les debe pedir a los trabajadores regularmente que trabajen más de 48 horas por semana. A los trabajadores se les debe otorgar al menos un día libre por cada período de siete días, y deben tener derecho a vacaciones anuales pagadas de al menos tres semanas.
- Reflexiones y perspectivas desde las organizaciones sindicales y ciudadanas
- compensar a los trabajadores por las horas extra de acuerdo a la legislación y práctica nacional.

Cuando una organización solicita a sus trabajadores que trabajen horas extra, ésta debe considerar las vulnerabilidades particulares de los trabajadores afectados y los posibles riesgos inherentes al trabajo. Una organización debe respetar las leyes y regulaciones que prohíben el

trabajo extra obligatorio y no remunerado , y siempre deben respetar los derechos humanos básicos de los trabajadores en lo que respecta al trabajo forzado.

- Cuando sea posible debe permitir la observancia de tradiciones y costumbres nacionales o religiosas respecto del descanso semanal.

3) Diálogo Social

Una organización :

- Debe reconocer la importancia que tienen para las organizaciones las instituciones involucradas en el diálogo social y las estructuras de negociación colectiva pertinentes incluso a nivel internacional;- debe participar en organizaciones relevantes de empleadores como medio para crear oportunidades para el diálogo social y ampliar su expresión de la responsabilidad social a través de dichos canales.
- No debe oponerse ni desalentar en ninguna medida el ejercicio de parte de los trabajadores de sus derechos de formar o fundar sus propias organizaciones o negociar de manera colectiva.
- No debe despedir ni discriminar a trabajadores, amenazar con reasignar o subcontratar empleos ni obstaculizar el deseo de los trabajadores de formar o fundar sus propias organizaciones y negociar de manera colectiva.
- debe proporcionar a los representantes de los trabajadores debidamente designados acceso a las personas autorizadas encargadas de la toma de decisiones, acceso a los lugares de trabajo y a aquellas personas que ellos representan, a las facilidades necesarias para desempeñar su función.
- no debe alentar al gobierno a restringir el ejercicio de los derechos reconocidos a nivel internacional en lo que respecta a la libertad de asociación y de negociación colectiva ni participar en esquemas de incentivo basados en dichas restricciones.

4) Salud y Seguridad

Una organización debe:

- procurar comprender y controlar los riesgos de salud y seguridad relacionados con sus actividades. También debe comprender los procedimientos apropiados a seguir y proporcionar el equipo de seguridad necesario para prevenir enfermedades y accidentes laborales y para enfrentar las emergencias.
 - analizar los accidentes y enfermedades laborales y los problemas informados por los trabajadores de modo de comprender y ser capaz de entregar asesoría respecto de las diferentes formas en que hombres y mujeres se ven afectados;
 - comprender y aplicar los principios de higiene industrial, incluida la jerarquía de los controles, es decir sustitución, ingeniería, procedimientos de trabajo, equipo de protección administrativo y personal.
 - reconocer que los peligros psicosociales en el lugar de trabajo son la causa del estrés y de la mala salud relacionada con el trabajo.
 - tener una política de salud y seguridad que establezca claramente que ninguna fase de las operaciones o de la administración de la organización es más importante que la seguridad y la salud, y que la seguridad y la salud constituyen una parte integral de todas sus actividades.
 - proveer a todo el personal pertinente una adecuada capacitación y fortalecimiento de las capacidades en todas las materias relevantes.
- Reflexiones y perspectivas desde las organizaciones sindicales y ciudadanas
- respetar el principio de que las medidas de salud y seguridad no deben involucrar gastos de parte de los trabajadores.
 - adoptar sistemas de salud y seguridad basados en la participación de los trabajadores afectados que reconozca y respete los derechos de los trabajadores.

5) Desarrollo Humano

Una organización :

- debe proporcionar a los trabajadores acceso al desarrollo de habilidades y a la capacitación, así como a oportunidades para progresar en su carrera de manera equitativa y no discriminatoria.
- debe respetar las responsabilidades familiares de sus trabajadores asignándoles horarios de trabajo razonables y a través de otras políticas y facilidades, como instalaciones para el cuidado de niños y licencia por maternidad/paternidad, que puedan ayudar a los trabajadores a lograr un equilibrio entre vida y trabajo.
- No deben discriminar con base a raza, color, género, orientación sexual, religión, tendencia política, nacionalidad, origen social, edad o condición respecto del VIH/SIDA bajo ninguna circunstancia en prácticas relacionadas con el empleo; esto incluye contratación, selección, acceso a capacitación, ascenso y término de la relación laboral;
- debe emprender acciones positivas para la protección y progreso de los grupos vulnerables como los trabajadores indígenas o inmigrantes, así como los trabajadores con discapacidades.
- deben establecer o participar en programas apropiados que aborden temas como el desempleo de los jóvenes o el subempleo de las mujeres; y deben establecer programas conjuntos de trabajo-administración que promuevan la salud y el bienestar.

El impacto de las enfermedades infecciosas y el abuso de drogas, por ejemplo, afectan tanto el desempeño de la organización como la salud de la sociedad en general.

Por otra parte, en el tema de Derechos Humanos dentro de la norma ISO 26000 abarca varios subtemas incluyen aspectos relacionados al trabajo como la no discriminación. Pero hay un subtema específico, «Derechos fundamentales del trabajo» que refuerza justamente el tema laboral respecto de aquellos derechos humanos que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha identificado y calificado como fundamentales en el trabajo. Estos derechos están legislados en muchas sociedades. Entre las consideraciones adicionales se incluyen:

Libertad de asociación y de negociación colectiva:

Las organizaciones representativas formadas por trabajadores deben ser reconocidas para los propósitos de la negociación colectiva. Los términos y condiciones del trabajo deben ser acordados mediante negociación colectiva voluntaria, en que los trabajadores por decirlo así escogen, y a los representantes de los trabajadores se les debe otorgar las facilidades que les permitan realizar su trabajo de manera eficaz y puedan cumplir sus funciones sin interferencias. Los contratos colectivos de trabajo deben incluir disposiciones para el arreglo de disputas. A los representantes de los trabajadores se les debe entregar información necesaria para las negociaciones importantes.

Trabajo forzado:

Una organización no debe incurrir en o beneficiarse del uso del trabajo forzado u obligatorio. A ninguna persona se le debe exigir la realización de un trabajo o servicio bajo amenaza de castigo si el trabajo no es realizado de forma voluntaria.

Una organización no debe incurrir en o beneficiarse del trabajo forzado de las prisiones, a menos que los prisioneros hayan sido condenados ante un tribunal y que su trabajo esté bajo la supervisión y el control de una autoridad pública. Es más, el trabajo forzado de las prisiones no debe ser usado por organizaciones privadas, a menos que se realice de manera voluntaria, lo que puede evidenciarse entre otras cosas por condiciones de trabajo justas y decentes.

Trabajo infantil:

Las organizaciones deben respetar y no incurrir en o beneficiarse del uso del trabajo infantil. La edad mínima para trabajar está determinada en instrumentos internacionales. Las normas internacionales del trabajo establecen reflexiones y perspectivas desde las organizaciones sindicales y ciudadanas generalmente los 15 años como la edad mínima para trabajar, y 14 años en algunos países en desarrollo. Los niños y los jóvenes menores de 18 años no deben ser empleados para desempeñar ningún trabajo que, por su

naturaleza o por las circunstancias en que es realizado, pueda perjudicar su salud, seguridad o su espíritu.

La no-discriminación: Las organizaciones deben verificar que sus políticas de empleo estén libres de sesgos relacionados con el género, la raza u otro tipo, y que los sueldos, las condiciones de trabajo y las políticas de contratación estén basadas en evaluaciones objetivas del trabajo.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación y apoyando la misma con experiencia laboral de los tres últimos años llegamos a la conclusión de que el presente manual será de relevancia significativa para la comunidad universitaria perteneciente a la carrera de psicología ya que dentro del plan de estudios aún no se revisan temas que son de suma utilidad en las organizaciones y que los alumnos desconocen, el presente manual apoyara como una herramienta de fácil acceso para tener claros las funciones de un psicólogo organizacional dentro de las empresas que hoy en día exigen mejor formación y conocimiento.

Actualmente las organizaciones carecen de conocimientos en cuanto a la gestión del recurso Humano, ya que sigue viendo al humano como recurso y no como humano, varios gerentes o encargados de la administración consideran que lo mejor es que la gente produzca a cambio de un salario económico, sin embargo no consideran el salario emocional, la motivación, la capacitación, el buen liderazgo, sano ambiente organizacional, la selección de personal con talento para poder ser desarrollado y haber del mismo un empleado de excelencia.

La función del psicólogo dentro de una organización es tener la capacidad de análisis para poder detectar cual está siendo el factor o los factores que no permiten el correcto desarrollo de la empresa y del personal y con esto desarrollar un plan de acción para alcanzar objetivos y comenzar cambios dentro de la misma; para esto necesitara contar con la habilidades, competencias desarrolladas y sobre todo los conocimientos básicos pro lo que el manual le servirá de apoyo para introducirse a la problemática en la que se enfrente cuando comience a ofrecer sus servicios y alcance logros importantes dentro de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha (2006) *Elija al mejor como entrevistar por competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires.
- Arnau, G. J.(1982) *Psicología experimental*. Editorial, Trillas. México.
- Bacharach, A.(1981) *Como investigar en psicología* , Ediciones Morat. Madrid
- Ballenato Prieto Guillermo. (2005) *Trabajo en equipo*, ediciones pirámide, Madrid
- Campbell, D.T (1966) *diseños experimentales*. Buenos aires. Amorrortu.
- Cañas José J (2001). *Ergonomía cognitiva*, Edit Panamericana, Madrid.
- F Sikula Andrew (1989). *Administración de recursos humanos conceptos prácticos*. Editores, México, Limusa.
- García Sánchez José Carlos.(1997) *Selección de personal ,Guía práctica 2ª edición* Ediciones salamanca
- Gestoso, Carlos Guillen (2005) *La selección del personal*, México mc Graw Hill.
- Gómez Jara Francisco A (1999) *Sociología*, Porrúa México
- Grados Jaime A (2004) *Capacitación y desarrollo de personal*, México, trillas.
- Grados Jaime. (1988). *Inducción, Reclutamiento Y Selección.*, México, Manual Moderno
- Grados Jaime.(2003) *Reclutamiento, Selección, Contratación Del Personal*. Tercera Edición, México, Manual Moderno
- Hergenhahn B.R.(2001) *Introducción a la historia del la psicología*, Edit. Paraninfo
- Hernández Sampieri. R (2006) *Metodología de la investigación*. México, Mc. Graw Hill.
- Hothersall, David (1997) *Historia de la Psicología*.
- Kotler Phillip (2006). *Dirección de marketing*, Edit Pearson.
- Kuhn T. (1975) *El camino hacia la ciencia normal*, F.C.E México.
- Marvin D (2002) *psicología industrial*
- Pansza Margarita. *Revista perfiles educativos* no 36 abril a junio 1987 UNAM pág. 16-34.
- Taormina ,Tom (1997) México
- Tom Campbell . (2002) *Siete teorías de la sociedad*

V Richino Susana (2000). Segunda edición, Argentina, Paidós

Wartofsky(1976). Introducción a la filosofía de la ciencia alianza editorial Madrid España

Zaltman Gerald (2003) Como Piensan los Consumidores Edit. Empresa activa