



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN PARA ENTRENADORES DE CENTROS
DEPORTIVOS Y SUS BENEFICIOS PSICOLÓGICOS EN LOS
USUARIOS FINALES**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
SALVADOR VERGARA ROMÁN**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**



Ciudad Universitaria, D.F. Agosto, 2015.



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.

AGRADECIMIENTOS

A mi *alma mater*, la Universidad Nacional Autónoma de México.

**A la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México,
y a sus profesores.**

A la Dra. Erika Villavicencio Ayub, por su motivación y apoyo.

Al comité de revisión...

DEDICATORIAS

A mi madre...

Para Abril y Diego...

“La originalidad es regresar al origen” Antoni Gaudí.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
Capítulo I. Proceso de reclutamiento y selección de talento humano por competencias	9
1.1 Análisis del puesto	10
1.1.1 Definición	10
1.1.1.1 Descripción del puesto	11
1.1.1.2 Definición	11
1.2 Reclutamiento	15
1.2.1 Definición	15
1.2.2 Fuentes de reclutamiento interno	18
1.2.3 Fuentes de reclutamiento externo	19
1.2.4 El reclutamiento on line o e-recruiting	20
1.2.5 Ventajas del e-recruiting	22
1.3 Selección	24
1.3.1 Definición	24
1.3.2 Selección de talento humano por competencias	25
1.3.3 Instrumentos utilizados en la selección de talento humano	29
1.3.4 Entrevista conductual estructurada	29
1.3.5 Fiabilidad y validez	31

Capítulo 2. Beneficios psicológicos que proporciona la práctica de la actividad física	34
2.1 Actividad física (AF)	35
2.1.1 Definición	35
2.2 Actividad física y beneficios psicológicos	36
2.2.1 Actividad física, emociones y estados de ánimo	37
2.2.2 Actividad física, motivación y adherencia	38
2.2.3 Actividad física y depresión	41
2.2.4 Actividad física y ansiedad	42
2.2.5 Actividad física y estrés	43
2.2.6 Actividad física, autoconcepto y autoestima	44
2.3 Bienestar psicológico	46
2.3.1 Definición	46
2.4 Escalas de bienestar psicológico de Ryff	47
Propuesta de intervención	50
Discusión y conclusiones	68
Referencias	73
Anexos	78

RESUMEN

En esta tesina se propone la intervención en la gestión del proceso de reclutamiento y selección de los profesionales de la actividad física y del deporte, que laboran en las organizaciones de la actividad física y deportiva. Con la finalidad de garantizar que los usuarios finales reciban los beneficios psicológicos que proporciona la práctica de la actividad física y deportiva. Se propone el uso del método por competencias y el uso de la entrevista conductual estructurada como instrumento de selección.

Se sugiere el uso del instrumento escalas de bienestar de Ryff, para conocer el estado de bienestar de los usuarios finales asesorados por profesionales de la actividad física y del deporte, reclutados y seleccionados mediante el proceso de gestión propuesto.

Palabras clave: *Selección, actividad, física.*

In this thesis the intervention in managing the recruitment and selection of professionals in physical activity and sport, who work in organizations of sport and physical activity it is proposed. In order to ensure that users receive the psychological benefits provided by the practice of sport and physical activity. Using the method for skills and the use of structured behavioral interview as an instrument of selection is proposed.

The use of scales welfare instrument by Ryff is suggested, to know the state of users being advised by professionals in physical activity and sport, recruited and selected by the proposed management process.

Key words: *Selection, physical, activity.*

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la encuesta nacional de nutrición de 1999 “Estado de nutrición en niños y mujeres en México” (SSA, INEGI), el sobrepeso y la obesidad se han incrementado en México en todos los grupos de edad, sexo y clases sociales, con mayor incidencia en las zonas urbanas. En 1998 se estimó para las mujeres entre 12 y 49 años en 35.1%, incrementándose para 1999 hasta 51.8%, la misma encuesta encontró que el mismo porcentaje en niños menores de 5 años era de 5.5% (OMS, 2009).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), en su documento “Estrategia de cooperación con México”, del período 2005-2009, refiere que al sobrepeso y la obesidad se le considera la nueva gran epidemia en México, silente y de gran impacto en la salud pública, por todas las enfermedades que favorecen.

Katzmarzyk y Mason (2009), plantean en su investigación que el balance entre el pasado homínido y el ser humano se ha roto, debido a que actualmente se pueden conseguir fuentes de abundante contenido calórico con un mínimo esfuerzo físico; lo cual ha disminuido notablemente los niveles de actividad física de los individuos en los países desarrollados, ocasionando enfermedades relacionadas al sobrepeso y la obesidad.

Estos resultados han propiciado el inicio de nuevas estrategias para prevenir y combatir estas enfermedades.

Actualmente el gobierno de México ha respondido con la campaña “chécate, mídete y muévete” de la Secretaria de Salud (2015), la cual se lleva a cabo con apoyo del gobierno federal y estatal, así como del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores del Estado (ISSTE).

La iniciativa privada se ha dado cuenta de la necesidad de la población y han detectado un gran nicho de mercado y lo están aprovechando; se han abierto centros deportivos, clubes deportivos y sociales, gimnasios, escuelas de artes marciales, escuelas de baile, escuelas de natación, entre otras. Pero realmente estas empresas ¿están dándole la importancia suficiente a su proceso de gestión de reclutamiento y selección para mantener las expectativas de sus usuarios? ¿La elección de su personal está dirigido a satisfacer a sus clientes?

La mediación de los entrenadores es trascendental en la incorporación, formación y desarrollo de los deportistas para incrementar sus rendimientos y hasta en efectos contraproducentes al deporte, como es el abandono de los participantes.

Feltz (1992, en Ucha 2000), señala que un 80% de los niños que se inician en el deporte lo abandonan. Entre las causas más significativas esta la actuación del entrenador. De ese 80% de niños y adolescentes que se alejan del deporte, un 60% lo hacen debido a los malos tratos, la conducta punitiva, los entrenamientos excesivos, la falta de refuerzos positivos, los prejuicios y otras acciones negativas de los entrenadores.

De acuerdo con López (2004), la aplicación de sistemas de calidad, investigación y segmentación de mercados, creación de nuevos productos y servicios que satisfagan al usuario, así como agilizar la política de recursos humanos y aplicar nuevos sistemas de desarrollo organizacional interno, deben ser el objetivo de las empresas de la actividad física y deportiva.

Por lo anterior nos surge una pregunta, ¿están las empresas especializadas en la actividad física y del deporte, contratando a sus entrenadores (profesores, coaches, maestros, etc.), con la finalidad de proporcionarle a sus clientes los beneficios físicos y psicológicos que proporciona la actividad física y deportiva?

López (2004), concluye que el factor humano se ha convertido en la variable clave dentro del sector servicios, y a pesar de ello el marketing es considerado por los gerentes de los servicios públicos del deporte, como una herramienta de estrategia competitiva externa, pero no se analizan las posibilidades que ofrece para cambiar internamente las estructuras de recursos humanos de las empresas.

Mora (2000), alude que es de sumo interés el incremento de las investigaciones sobre la psicología del deporte y su aplicación; agrega que, estamos ante un área interdisciplinar en la que se entrecruzan los intereses y necesidades de diferentes profesionales: entrenadores, preparadores físicos, médicos y psicólogos.

Desde la época helénica, los antiguos filósofos griegos han considerado que ser saludable era un honor concedido por los dioses, fomentaban el ejercicio físico y lo relacionaban con la salud mental; en especial Platón, decía que era preferible

tener poco dinero y estar sano, que mucho dinero y estar enfermo; a Hygea, se le reconocía como la diosa del arte de estar sano, entendido éste, como la moderación en el vivir; Hipócrates, fue el representante máximo del pensamiento griego sobre la vida sana como fuente de riqueza, "mente sana en cuerpo sano" (Restrepo y Málaga, 2001).

Pero realmente, ¿los entrenadores en los centros deportivos dirigen sus actividades para lograr este objetivo?, ¿Y las empresas están dirigiendo sus estrategias de reclutamiento, selección y contratación de entrenadores, enfocándose en proporcionar los beneficios psicológicos a sus usuarios finales?

Las investigaciones en el área de la psicología deportiva de Gutiérrez (2004), y Campos (2007, 2010), señalan que la actividad física y deportiva proporciona no solamente un bienestar físico a sus participantes, sino especialmente beneficios psicológicos esenciales para el individuo, motivación, autoestima, competitividad, manejo del estrés, entre otros. Que no solo benefician al individuo de manera personal sino que lo integran con mayor facilidad a los ámbitos laborales y sociales. Destacan que la práctica deportiva puede hacerse participe de la formación integral del ser humano, no limitándose sólo a las repercusiones físicas, sino también, teniendo una gran capacidad de influencia sobre las funciones psicológicas (emocionales) y sociales (relacionales).

De acuerdo con la investigación de Campos (2007), estos beneficios relacionados con la salud, la educación, la economía y los aspectos sociales, dependen

esencialmente de la intervención de los profesionales. Pero si la actividad física y deportiva no es dirigida, diseñada, planificada, desarrollada, organizada o evaluada por una persona competente y cualificada, con la titulación correspondiente, estos beneficios se pueden convertir en perjuicios y riesgos para la salud, la seguridad y la educación de los ciudadanos y para la sociedad; y además pueden determinar la calidad y la eficiencia de los servicios deportivos.

Es innegable que la urbanización y la tecnología en nuestra sociedad, ha propiciado el sedentarismo, pero al mismo tiempo los individuos tienen la necesidad de sentirse bien y han encontrado en la actividad física un gran escape, un gran alivio. Difícilmente otra actividad brinda tantos beneficios psicológicos como la actividad física, de manera individual y social (Mullin; Hardy & Sutton, 2014).

Las personas han salido en búsqueda de centros deportivos, gimnasios, escuelas, entre otros. Ya sea por iniciativa propia, recomendación médica o por socializar, pero realmente, ¿están recibiendo la orientación adecuada para lograr sus objetivos y metas?

¿Los entrenadores, Coaches, profesores, entre otros, son reclutados y seleccionados para facilitar, orientar y promover estos beneficios psicológicos que sus clientes están esperando?

De las anteriores preguntas nace el interés de desarrollar la presente tesina; en el capítulo I, se revisó el proceso, las herramientas y los instrumentos de selección

con las que cuenta el psicólogo, para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección del profesional de la actividad física y del deporte, que laborará en las empresas de la actividad física y del deporte; orientado, principalmente en seleccionar al mejor candidato, que guíe, facilite y oriente al usuario final, en la obtención de los beneficios físicos y psicológicos que proporciona la práctica de la actividad física y deportiva.

En el Capítulo 2, se revisaron los beneficios psicológicos que proporciona la práctica de la actividad física y deportiva, con base en las investigaciones y las herramientas de la psicología deportiva, se describieron los beneficios psicológicos que se obtienen con una buena orientación en la actividad física y deportiva, no sólo para el individuo sino también en su relación interpersonal, laboral y su integración en la sociedad.

En el capítulo 3, se describió la propuesta de intervención en la gestión del reclutamiento y selección del profesional de la actividad física y deportiva, donde se destaca la importancia de realizar éste proceso mediante el uso de los instrumentos de selección con fiabilidad y validez, así como la incorporación de criterios de selección como la titulación correspondiente a la actividad física y del deporte; lo anterior, con la finalidad de garantizar que los usuarios finales de las empresas de la actividad física y del deporte, obtengan los beneficios psicológicos que proporciona la práctica de la actividad física y deportiva.

Se sugiere la aplicación de las escalas de bienestar de Ryff, entre los usuarios de las empresas de la actividad física y del deporte, antes y después del proceso de gestión propuesto en esta tesina.

En el capítulo 4, se describe la discusión, los posibles resultados, las limitaciones y las sugerencias que se presentaron para la realización de esta tesina.

Finalmente se agregan las referencias que se utilizaron para llevar a cabo el presente trabajo, y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En la dirección de los recursos humanos de la actividad física y del deporte, uno de los elementos primordiales es, la selección de talento humano, la cual forma parte del proceso de reclutamiento, selección e incorporación del talento a la organización (Campos, 2010).

El ciclo de gestión de recursos humano inicia con la atracción del talento a ocupar ciertos puestos basados en un perfil preestablecido. A éste proceso se le denomina reclutamiento y selección, el cual facilita obtener los candidatos idóneos para integrar la plantilla laboral y con ellos facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Este ciclo pretende, no sólo obtener candidatos en número suficiente para poder elegir, también busca atraer talento cualificado para cada puesto, es decir que reúna las competencias requeridas para la ejecución del trabajo (Salgado y Moscoso, 2008).

La calidad del servicio que se le brinda a los clientes, es el elemento que distingue y le da un valor agregado a las organizaciones del sector servicios, el servicio al cliente por medio de competencias laborales, debe ser un objetivo estratégico dentro de la organización. Por lo tanto resulta de vital importancia que el talento idóneo sea atraído con la finalidad de alcanzar el plan estratégico de la organización (Pérez, 2015).

De acuerdo a las características de la propuesta de la presente tesina, se ha optado por el proceso de reclutamiento y selección por competencias.

1.1 Análisis del puesto

1.1.1 Definición

Los estudios de Pereda y Berrocal (2001), indican que el contenido de los puestos de trabajo determina las competencias que van a ser necesarias para que la organización, alcance sus objetivos y planes estratégicos, por lo tanto, es fundamental que el área de recursos humanos tenga pleno conocimiento de éstos. Y agregan que por puesto de trabajo se entiende, los objetivos, funciones y áreas de responsabilidad que debe asumir la persona que lo ocupe, para contribuir en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La definición que García (2001) aporta en su estudio es, conocer todas y cada una de las tareas que realiza una persona en su puesto de trabajo, e identificar los requisitos mínimos para ocuparlo y desempeñarlo de manera eficaz y eficiente.

El estudio respecto al tema de Dessler (2001), señala que el análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requieren un puesto, y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

Varela (2006), propone en su estudio sobre el tema que el análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla

una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.

García (2007), refiere que el análisis de puestos es un proceso sistemático que permite concretar la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización. Se logra con la búsqueda de información que nos permita comprender y catalogar un puesto de trabajo.

1.1.1.1 Descripción del puesto

1.1.1.2 Definición

En su estudio Dessler (2001), alude que la descripción del puesto es la lista de obligaciones de un puesto, sus responsabilidades, el reporte de relación de las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo, y debe ser el resultado del análisis del puesto.

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otras consideraciones relevantes de un puesto específico. La información recopilada, redactada, organizada y presentada por medio de un formato especial constituye lo que se conoce como descripción de puestos (Varela, 2006).

García (2007), manifiesta que la descripción del puesto de trabajo debe reflejar el contenido y el alcance de cada puesto, elaborándola de manera concreta y detallada.

De acuerdo con las investigaciones de Zelaya (2006), el propósito del análisis de puestos es el principio de varios procesos que debe realizar el área de recursos humanos, del cual se inician las relaciones y políticas de personal, en los que se plasman los objetivos y fines en el puesto, destacando los siguientes:

Organización, describe la división del trabajo entre los diferentes puestos de la organización, indica las tareas y su interrelación necesaria con los diferentes puestos de la empresa, permitiendo establecer su relación entre sí, además de permitir establecer los niveles de rendimiento de los diferentes puestos dentro de la empresa.

Selección, proporciona información indispensable para determinar las bases de la selección, determinando los fundamentos con los cuales se podrá diferenciar las calificaciones de los candidatos a los diferentes puestos vacantes de la empresa.

Adiestramiento, resalta las destrezas y conocimientos de los diferentes puestos de la empresa permitiendo destacar cual será la orientación y metas del plan de adiestramiento de cada puesto.

Ascensos y traslados, nutre de la información necesaria para que la organización establezca el sistema de ascensos, garantizándole al empleado una adecuada carrera administrativa dentro de la empresa.

Valoración de puestos, arroja información importante, la cual sirve para analizar y determinar comparaciones de factores diversos que permitan establecer el salario de cada puesto dentro de la organización.

Descripción del puesto y su clasificación, desencadena la descripción del puesto proporcionando de manera organizada la información de las tareas, responsabilidades, características técnicas, académicas y los requerimientos mínimos necesarios para el desarrollo del puesto dentro de la empresa. La clasificación del puesto se basa esencialmente de esta descripción, para asignarlos a las clases correspondientes de cada puesto.

Mejorar las condiciones de trabajo, permite el estudio de las condiciones ambientales y administrativas en las que se ejecuta el trabajo, proporcionando la información necesaria para evitar y remediar cualquier riesgo dentro del puesto.

Sobre el tema, González (2007) expone que el profesional de los recursos humanos, requiere de un método de recolección de la información sistemático y analítico, uno de ellos es el método de las cinco cuestiones básicas, que permite la recolección de datos para realizar un análisis de tareas de un puesto, las cinco preguntas básicas son:

¿Qué hace el trabajador?, esta pregunta reúne y describe de acuerdo con un criterio de valor (escala jerarquizada) todas las operaciones que se realizan en el puesto de trabajo.

¿Cómo lo hace?, de la respuesta a esta pregunta se recabará información en relación a los procedimientos, modalidades, instrucciones, etc. Para ejecutar el trabajo.

¿Con qué lo hace?, de su respuesta se obtendrá la información referente a la utilización de herramientas, equipo especial, informático, electrónico, entre otros, para ejecutar de manera eficaz el trabajo.

¿Por qué lo hace?, la respuesta a esta pregunta, se relaciona directamente con preguntas que buscan conocer e indagar más sobre la manera precisa del proceso, por ejemplo: ¿Cuál es la finalidad concreta de esa tarea?, con el objetivo de analizar más a fondo pueden realizarse éstas preguntas en un sentido negativo, por ejemplo: ¿se puede realizar de otra forma esta actividad?, la respuesta a estas preguntas deberá cumplir con el objetivo de conocer a fondo, la tarea o tareas analizadas.

¿Quién lo hace?, de la respuesta se obtendrá la información relativa a las dificultades de desarrollar las tareas del puesto, es decir, los requisitos técnicos, físicos, las aptitudes, las actitudes, los conocimientos generales y específicos para ejecutar el puesto.

1.2 Reclutamiento

1.2.1 Definición

Mondy y Noe (2005), en sus investigaciones convienen que el reclutamiento es el proceso de atraer personas en número y competencias suficientes de manera oportuna. El objeto de todo reclutamiento es el de surtir a la selección de candidatos suficientes en calidad y cantidad, con estos dos elementos se podrá asegurar el éxito del procedimiento en la organización.

Desde la óptica de Barquero (2005), el reclutamiento consiste en desarrollar y emprender las acciones necesarias para localizar y atraer las personas que posean las características que necesita el puesto vacante en la organización.

Según Cuervo García et al. (1994, en “Selección de personal” 2008), el reclutamiento es el proceso mediante el cual, una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que, el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Para el presente documento, podemos definir reclutamiento como el proceso de atracción de los solicitantes potenciales, con las competencias requeridas para

ocupar un puesto, invitándolos a cubrir las vacantes existentes en una organización. El proceso consiste en difundir e informar a los solicitantes, las aptitudes requeridas para el puesto vacante y lo que la empresa les puede ofrecer. Este proceso debe ser en todo momento ético y objetivo.

La investigación de Blasco (2004), señala que es importante mencionar que el proceso formal de reclutamiento, debe de provenir de la dirección general de la organización, es decir, no dependerá de la dirección de recursos humanos, ya que ésta, no debe contar con la autoridad para iniciar el procedimiento sin el debido visto bueno de la dirección general y apegado en todo momento, a la planeación estratégica y metas de la organización.

Los estudios sobre el tema de Blasco (2004) y "Selección de personal" (2008), recomiendan que es conveniente que se haga constar, adjuntando la solicitud correspondiente, frecuentemente llamada requerimiento de personal. Una vez que esta solicitud cumpla los requisitos establecidos por la organización, se determinará la fuente de reclutamiento idóneo para cubrir el puesto y así, iniciar la búsqueda de los potenciales candidatos. A partir de este punto se deberá seguir la política de reclutamiento establecida por la misma organización, por lo que el psicólogo deberá basarse en la información interna de la empresa, si es necesario, analizar el puesto vacante, y definir su perfil, determinando así las competencias, características y elementos necesarios para el puesto. Este análisis debe responder al qué y al cómo hacer del puesto, deben determinarse tareas y funciones propias del puesto, de igual manera, determinar los recursos, métodos y

procedimientos que le son necesarios, para la realización de cada tarea y establecer los objetivos del puesto, por ejemplo:

Localización del puesto (denominación, área o departamento, a la que pertenece, etc.), retribución y compensación, finalidad, especificar funciones habituales, ocasionales, objetivos, etc., lugar de trabajo y entorno laboral, recursos, herramientas, equipo informático, etc., requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, etc.).

Además, desde el punto de vista de Barquero (2005), deberá comprobarse dentro de la organización si existe el candidato idóneo, con el objetivo de hacer una promoción o un ascenso, de no contar con un candidato idóneo se iniciará la búsqueda de manera externa. Hecho el análisis, el psicólogo deberá tomar la decisión de que fuentes de reclutamiento utilizar (interno o externo), para promover, de acuerdo a las características de la empresa y el puesto vacante e iniciar el proceso de reclutamiento a través de estas fuentes, la organización determinará qué serie de técnicas (anuncios en prensa, foros de empleo, etc.), serán utilizadas para poder favorecer dicho reclutamiento. Es conveniente que este proceso sea evaluado para constatar que los elementos utilizados han sido los más adecuados, eficaces y eficientes para lograr el reclutamiento al mejor costo para la empresa.

1.2.2 Fuentes de reclutamiento interno

Porret (2014), menciona en su estudio que se tiene por costumbre referirse a reclutamiento únicamente a candidatos de procedencia externa a la empresa, pero es imprescindible que este proceso contemple al personal dentro de la organización. Se menciona reclutamiento interno cuando un puesto es requerido y dentro de la empresa, se trata de ubicar al candidato, mediante la promoción interna (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferencia con promoción (movimiento diagonal).

López-Fé (2002), infiere que deberá difundirse la vacante dentro de la empresa, en los medios destinados para la comunicación interna de la organización (intranet, boletín interno, etc.). La ventaja de este procedimiento es que la empresa recupera la inversión que realiza en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal dentro de la organización.

Y agrega que este procedimiento disminuye el periodo de entrenamiento y fortalece la moral del personal, fomentando los ascensos y el crecimiento profesional.

Las fuentes de reclutamiento interno son las que dependen completamente de la empresa, es decir no influyen terceras personas o empresas para cubrir las vacantes existentes.

Porret (2014), agrega al respecto que sus limitaciones consisten en que ocasionalmente, no llegan a cubrir el total de las vacantes de niveles medios o superiores, o puestos que requieren cierta experiencia o capacitación específica, por lo que estas vacantes deberán cubrirse desde el exterior.

1.2.3 Fuentes de reclutamiento externo.

La investigación de López-Fé (2002), sobre el tema señala que cuando la organización no cuenta con el personal idóneo para ocupar los puestos vacantes, es momento de buscarlos en el ámbito exterior. El reclutamiento externo se extiende a candidatos potenciales, disponibles en ese momento u ocupados en otras empresas. Es aquí donde el psicólogo puede echar mano, de acuerdo a las competencias requeridas en el puesto vacante.

Desde el punto de vista de Porret (2014), una vez que se determina que el proceso más adecuado debe ser la incorporación de personal nuevo en la empresa, se debe determinar, cuál será la fuente más adecuada para su búsqueda, tomando en cuenta las razones económicas, de calidad, tiempo, entre otras.

Para la presente tesina se ha optado por el uso del internet o reclutamiento on line, como fuente de reclutamiento externo, ya que de acuerdo con las investigaciones de Andrés (2004), el internet ha impactado en todos los procesos de las organizaciones, en la gestión de recursos humanos ha ofrecido una nueva

opción de poner en contacto la oferta y la demanda en un mercado laboral globalizado, dando paso a nuevos procesos de captación de talento humano.

1.2.4 El reclutamiento on line o e-recruiting

La investigación de Cappelli (2001), concluye que los días lunes aproximadamente cuatro millones de desempleados visitan el portal laboral www.monster.com, en busca de ofertas laborales, éste sitio cuenta con más de 18 millones de resúmenes, de personas en su mayoría en búsqueda de trabajo. Lo que representa para la gestión de búsqueda de talento, todo un nuevo mercado laboral, sin fronteras y a su disposición las 24 horas de los siete días de la semana los 365 días del año (24/7/365).

El resultado de la investigación de Andrés (2004), indica que el proceso de reclutamiento on line inicia a mediados de los años noventa en los Estados Unidos de América, es una herramienta alternativa y/o complementaria del proceso clásico, muy eficiente y aún poco conocida, con mayor alcance y gran variedad de posibilidades, lo cual le ha permitido convertirse en un gran canal de comunicación sin fronteras entre los ofertantes y aspirantes a puestos en las organizaciones.

De acuerdo al estudio de Andrés (2004), en este mercado laboral on line, encontramos dos tipos de candidatos: los pasivos, son aquellos trabajadores que no pretenden moverse de sus puestos, pero están abiertos a realizar cambios

laborales, siempre y cuando sea de su interés y agrado, navegan en el internet para otros fines y manejan siempre su correo electrónico.

Los candidatos activos, son aquellos que sí están buscando un empleo, tengan trabajo o no, prefieren el uso de la red, ya que les permite un mayor ahorro de tiempo y de costo de desplazamiento, estas ventajas les permite obtener mayores posibilidades de éxito en su búsqueda de trabajo.

Los intermediarios laborales on line, son las organizaciones que ponen en contacto a los aspirantes de un empleo con las empresas que lo ofrecen, vinculando la información solicitada por los ofertantes y la provista por los candidatos. Además de éste servicio, existen portales o bolsas de trabajo on line que prestan servicios de intermediación laboral (Cappelli, 2001).

Para las empresas como se ha mencionado antes, es una excelente herramienta en el proceso de búsqueda de talento, puede facilitarlo y disminuir los costos en la captación del talento humano; al utilizar el sitio web de la organización en una publicación en prensa, no sólo se complementa el proceso clásico sino que coadyuva, abriendo canales de comunicación alternativos como chats, foros de empleo, etc. y permite ofertar mejor algunos puestos (Andrés, 2004).

Los cuatro pasos que propone en su investigación Cappelli (2001), para el uso de la tecnología internet en el proceso de reclutamiento y selección son: 1) atraer candidatos utilizando la reputación de la empresa, se debe elaborar un sitio web dirigido para competir en el mercado laboral on line, promoviendo la visita del

mayor número de posibles candidatos al departamento de recursos humanos, donde deberán encontrar información de la empresa, condiciones de trabajo y ofertas laborales, solicitando a los interesados el llenar un formulario, enviar su currículum vitae y ponerse en contacto, vía correo electrónico, video-llamada, chat y/o telefónica con el staff de recursos humanos. 2) Filtrar aspirantes, utilizando tests estandarizados vía on line se podrá llegar a un número manejable de candidatos con posibilidades de ocupar los puestos vacantes, de acuerdo con los resultados obtenidos en estos filtros. 3) Contactar candidatos, automatizando el proceso de selección, permite comunicarse con un buen número de candidatos potenciales de manera rápida, antes de que otras empresas lo hagan. 4) Cerrar el trato, este paso es esencial ya que es el único en el que la tecnología internet no es requerida, aquí es donde se estrecharan los lazos con la empresa y utilizando todos los beneficios de la organización, de alguna manera se seduce y convence al candidato a pertenecer a la organización.

1.2.5 Ventajas del e-recruiting

El estudio sobre el tema de Andrés (2004), indica que como canal de comunicación el e-recruiting permite mayor cobertura y amplitud de alcance, al no tener fronteras geográficas permite ir segmentando las búsquedas hasta llegar a ser muy específicas (idioma, zona geográfica, etc.). Permite brindar más información a los candidatos potenciales a través del sitio corporativo de la empresa, permitiendo al aspirante indagar sobre la organización, sus metas, proyectos y beneficios laborales. Incrementa el tiempo de la publicación,

normalmente de un fin de semana en una publicación tradicional en prensa, a 30 días como promedio en los portales laborales que existen en la red. Accesibilidad 24/7/365, a toda hora, todos los días del año, el candidato puede publicar su currículum vitae y los ofertantes pueden publicar sus vacantes disponibles. Contacto inmediato con el candidato, lo que permite acelerar el proceso de contratación reduciendo tiempo y costos para la organización. Permite la actualización de los datos publicados, lo que le permite al ofertante y al aspirante el poder modificar su información dependiendo de sus necesidades.

Como técnica o herramienta el e-recruiting, el estudio de Cappelli (2001), señala que permite un gran ahorro de tiempo en el proceso de búsqueda de talento, permitiéndole al psicólogo optimizar los filtros de su búsqueda utilizando el internet, lo que deriva en una disminución de costo-candidato, optimizando así el presupuesto asignado al área de recursos humanos. Utilizando las herramientas y cruces de información le permiten al psicólogo saber en tiempo real si el candidato cuenta con las aptitudes requeridas para el puesto, accediendo directamente o filtrando éste apartado en el resumen del candidato. Permite mantener el anonimato, garantizando mediante la opción de confidencialidad en el formulario el candidato se asegura de que será contactado sólo por correo electrónico, o el medio que él elija, por algún ofertante interesado en su resumen.

Las ventajas en relación al mercado de trabajo, de acuerdo con Andrés (2004), radica en brindarle igualdad de oportunidades a las empresas pequeñas respecto a las grandes, permitiéndoles acceder al mismo talento humano que existe en el

mercado laboral on line. Le permite a la organización publicitar su logotipo y crear una marca al publicar sus ofertas vacantes en los portales laborales, difundiendo así su imagen corporativa. Le permite al psicólogo observar y vigilar el mercado de talento humano, qué se necesita y qué se demanda en ese momento, permitiéndole planear y acelerar su búsqueda de talento humano.

1.3 Selección

1.3.1 Definición

El estudio de Barquero (2005), refiere que selección es el proceso por el cual definimos y escogemos, de entre un conjunto de solicitantes al candidato que cuente con las mayores aptitudes para ejercer un trabajo, y con los rasgos de personalidad más acordes para adaptarse a la organización y al puesto en cuestión de manera más satisfactoria.

De acuerdo con Louart (1994, en "Selección de personal" 2008), es el proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.

Porret (2014), en su investigación alude que es la actividad organizada que una vez, determinados los requisitos y aptitudes que deben tener los candidatos al puesto, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de personalidad, los intereses y las aspiraciones de los candidatos, para elegir al que se acerque más a lo que la organización requiera.

1.3.2 Selección de talento humano por competencias

El estudio de Pérez (2015), infiere que este proceso de recursos humanos es utilizado cuando, el objetivo es atraer talento que, además de contar con una formación y experiencia adecuada para el puesto, también posean las competencias predeterminadas por la organización que ofrece el empleo.

De acuerdo con los estudios al respecto de González; Martínez y Pardo (2009), para que éste proceso pueda llevarse a cabo con éxito, es indispensable, conocer las características, tareas, instrumentos, conocimientos técnicos y formación necesaria del puesto vacante y comprobar si los candidatos cuentan con los conocimientos, aptitudes, destrezas, dimensiones de personalidad, capacidades cognitivas o cualquier otro tipo de característica necesaria para el buen desempeño de los puestos de trabajo vacantes.

Las investigaciones de Salgado; Moscoso y Lado (2006), mencionan que a éste tipo de características se les denominan competencias, y a la selección de personal basada en estas características se le denomina selección por competencias. Para estos autores es importante que este proceso esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

El estudio de González et al. (2009), señalan que la gestión del talento es la capacidad de la organización de adquirir, desarrollar y asignar el talento, potenciando el valor que éste genera, utilizando diferentes recursos organizados y

coordinados en función de la estrategia de la empresa, y de la lógica estratégica de sus directivos.

Salgado (2010), manifiesta que la selección de personal es un proceso de toma de decisión, donde el psicólogo determina si el candidato se ajusta a los requerimientos y características del puesto vacante.

Por lo anterior, las investigaciones de Salgado y Moscoso (2008), nos refieren que implica tomar en cuenta los siguientes puntos: es preciso emplear instrumentos de evaluación y de no utilizarlos deberá pensarse en una incorporación y no en un proceso de selección de personal, el objetivo y propósito de los instrumentos es el que permiten la toma de decisión entre los candidatos y los puestos vacantes y se requiere un profesional capacitado para utilizar instrumentos de evaluación.

Este proceso es muy importante en la gestión de los recursos humanos, ya que influye de manera sustancial en la eficacia de los procesos que siguen después de efectuada la selección, ya que de ser adecuada, permitirá a la organización la incorporación de personal de alto rendimiento, que aprovecharan la formación y el desarrollo dentro de la organización, con altas posibilidades de promoción y carrera, contribuyendo a lograr un bajo índice de rotación, logrando con esto, alcanzar el objetivo de la planeación estratégica en la organización (Salgado y Moscoso, 2008).

Por otra parte el estudio de González et al.(2009), concluye que la finalidad de la gestión del talento, es atraer a éste a cualquier costo, y retenerlos en la organización, incluso ofreciéndoles prestaciones superiores a las del mercado, pero lograr ese objetivo centrándose en los puestos clave para lograr las metas de la organización, ya que la finalidad no es sólo atraer un talento valioso, también provocar su apalancamiento.

Los autores Salgado y Moscoso (2008), proponen que este modelo de selección está basado en un nuevo concepto del mercado económico y laboral, partiendo de una premisa económica, móvil y volátil, con diferentes escenarios económicos cambiantes, acentuando la volatilidad cada día más. Con la característica de que éstos mercados, tanto el económico y el laboral, se caracterizan por alcanzar la globalidad y la reducción de fronteras.

Como consecuencia de este escenario tan cambiante, el proceso de los recursos humanos debe de adaptarse y cambiar, tomando en cuenta que el proceso de vida de los productos y servicios tiene un ciclo de vida entre uno y cinco años (Moscoso, 2000), hace que los empleos sean más demandantes, con mayor información y toma de decisiones, con mayor demanda del trabajo en equipo, provocando una mayor interdependencia entre los trabajadores. Lo cual incorpora una mayor atención de los elementos que repercuten en la productividad y una mayor preocupación en la seguridad y la salud física y mental de los empleados, lo que incrementa la complejidad del puesto.

Tomando en cuenta esta volatilidad y cambio de tareas en los puestos de trabajo, la perspectiva desde el punto de vista de la selección estratégica, considera que, una persona que sepa hacer bien su trabajo y con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo hoy, no garantiza que sea una persona eficaz y altamente productiva en un futuro (Moscoso, 2000).

Por lo anterior, Salgado y Moscoso (2008), aluden que “las características que se requerirán, para desempeñar los empleos incluyen la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, el trabajo en equipo, adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo hacia el cliente actual y al futuro cliente, orientación a la calidad, destrezas para el uso de tecnología de la información y de las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas” (p.17).

La investigación de Salgado (2010), apunta a que las ventajas del modelo de selección de talento por competencias, son desde el punto de vista de la organización: un mayor ajuste de la persona al puesto, una mayor aceptación del trabajador a la organización, mayor respaldo legal en el proceso, y una mayor integración de todos los procesos de recursos humanos; al candidato, le proporciona mayor parcialidad en el proceso de aceptación, y mayor percepción entre el proceso de selección y el posterior desempeño del puesto de trabajo.

De acuerdo con éstas características, en el proceso de selección estratégica, se requerirá usar instrumentos de medición diferentes, acorde con el concepto estratégico de la organización.

1.3.3 Instrumentos utilizados en la selección de talento humano

Salgado y Moscoso (2008), aluden que utilizando cualquier modelo de selección de personal, es importante tener en cuenta que el grado de acierto de la decisión de contratación, dependerá de la validez del instrumento utilizado en la gestión de selección de talento.

Para la propuesta de ésta tesina se tomará como instrumento de selección la entrevista conductual estructurada.

1.3.4 Entrevista conductual estructurada

Schmidt y Hunter (1998, en Salgado; Moscoso y Gorriti 2004), en sus investigaciones concluyen que las entrevistas estructuradas son uno de los mejores predictores del desempeño laboral y que su validez se generaliza a través de puestos, criterios y organizaciones.

En las investigaciones de Salgado, Viswesvaran y Ones (2001), estos autores coinciden en que la entrevista es el instrumento más utilizado en la selección de personal, y que prácticamente todos los candidatos a un puesto de trabajo tendrán

que someterse a una entrevista en su proceso de selección dentro de una organización.

Al respecto, el estudio de Alonso (2011), señala que la entrevista estructurada adquiere una importancia elevada en la toma de decisión de contratación, pues en muchos casos es el único instrumento de selección en la toma de decisión final, y en muchos casos es el único método de selección utilizado.

Salgado y Moscoso (2002), concluyen en sus investigaciones que mientras las entrevistas convencionales miden la habilidad mental general y características de personalidad, las entrevistas conductuales estructuradas miden principalmente, conocimientos del puesto y experiencia laboral, centrándose en saber si el candidato ejecuta bien o no el puesto.

Al respecto el estudio sobre el tema de Alonso (2011), establece que la entrevista estructurada es de los mejores predictores del desempeño ocupacional, y que no arrojan resultados adversos a grupos minoritarios o de género.

Salgado et al. (2004), en sus investigaciones destacan que no hay duda sobre la validez predictiva ni la fiabilidad de las entrevistas de selección estructuradas, ya que presentan un coeficiente de validez similar a cualquier instrumento de selección y su fiabilidad interrevaluador es muy aceptable.

Agregan que las entrevistas de selección se pueden clasificar en dos grupos, el primero en función de su contenido y el segundo en función de su formato o grado de estructura. En relación a las estructuradas se subdividen en el grado de

estructuración de las preguntas y en el grado de estandarización de la valoración de las respuestas.

En sus estudios Salgado, Moscoso y Gorriti (2004), manifiestan que la entrevista conductual estructurada (ECE) a diferencia de las entrevistas convencionales, tienen las siguientes características principales: las preguntas se desarrollan a partir del análisis de puestos empleando la técnica de incidentes críticos, se elaboran preguntas basadas en conductas realizadas en el puesto, se cuestiona a cada candidato todas las preguntas desarrolladas, se repite todo el proceso de entrevista con todos los candidatos, las respuestas de los entrevistados se evalúan de acuerdo a escalas de observación conductual, desarrolladas a través del análisis de puestos y la decisión final se toma después de haber entrevistado a todos los candidatos.

Salgado (2007), concluye en su investigación que:

La entrevista conductual estructurada, es un instrumento fiable y válido para la toma de decisión en el proceso de selección, que las personas seleccionadas tienen un mejor desempeño a diferencia de las seleccionadas por el modelo tradicional, que no se aprecian aspectos de discriminación por género, y que beneficia económicamente a las organizaciones donde se aplica (p.152).

1.3.5 Fiabilidad y validez

Para la presente tesina se utilizará las tablas de fiabilidad y validez, propuestas por Salgado y Moscoso (2008).

TABLA 1
Fiabilidad y validez de los variables individuales de selección de personal

Método	Fiabilidad	Validez Operativa
Capacidad Cognitiva General	.83	.71
Razonamiento Matemático	.85	.52
Razonamiento Espacial-Mecánico	.77	.51
Razonamiento Verbal	.83	.35
Capacidad Perceptiva	.67	.52
Memoria	.77	.56
Personalidad – Conciencia	.80	.30
Experiencia	1.0	.251
Personalidad – Estabilidad Emocional	.85	.20
Personalidad – Amigabilidad	.79	.17

Nota. Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor.

1 = validez operativa para una experiencia entre 5 y 10 años en el puesto de trabajo.

TABLA 2
Fiabilidad y validez de los métodos de selección de personal

Método	Fiabilidad	Validez Operativa
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Exámenes (Tests) de Conocimientos	.80	.45
Assessment Center - Simulaciones	.70	.37
Entrevistas Convencionales Estructuradas	.65	.33
Referencias Personales	.60	.26
Valoración de Méritos y Formación	.80	.18
Entrevistas No Estructuradas	.50	.14

Nota. Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor.

Como cualquier organización, las empresas de la actividad física y del deporte deben contar con talento humano cualificado, orientado a satisfacer la demanda de sus actuales y futuros clientes, favoreciendo con esto, el cumplimiento del plan estratégico.

Como se ha visto en la revisión anterior, el talento es la variable clave en las empresas de servicios y es aquí donde el psicólogo forma parte trascendental en la gestión de la planeación y búsqueda del talento humano.

De acuerdo con el material revisado en éste capítulo, se puede determinar que el psicólogo cuenta con los procesos y herramientas adecuadas y suficientes para poder afrontar la propuesta de la presente tesina.

Por lo que, a continuación se da paso a la revisión de material científico que pueda contribuir a dar una base sólida a nuestro siguiente tema.

CAPÍTULO 2. BENEFICIOS PSICOLÓGICOS EN LA PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA

La actividad física y deportiva en todas sus adaptaciones se ha transformado en la práctica humana con mayor arraigo social en la actualidad, el deporte debe ser concebido como algo más que un simple entretenimiento social, se trata de un fenómeno socio-cultural, un elemento integrado e integrador en la vida de los sujetos y de los grupos sociales, que extiende gran poderío entre ellos (Armenta, 2004).

La actividad física, el ejercicio y el deporte, resultan elementos condicionantes de la calidad de vida y en consecuencia, en la salud y el bienestar, ya que existen suficientes datos para aseverar que la práctica de la actividad física y deportiva, realizada de manera constante es una conducta saludable (Candel; Olmedilla & Blas 2008).

Cambios positivos en rasgos de la personalidad, en la autoestima, aumento de la autoconfianza, mayor sentimiento de control, más imaginación, mayor autosuficiencia, mejora de la memoria, alivio de la tensión y estados de depresión y ansiedad, más independencia, más asertividad, mayor estabilidad emocional, mejor funcionamiento intelectual, imagen corporal más positiva y mayor autocontrol, incremento de energía y de la habilidad de enfrentarse a la vida diaria, son algunos efectos que proporciona la práctica de la actividad física y deportiva (Santana; Guillen & Márquez 2002).

2.1 Actividad Física (AF)

2.1.1 Definición

El estudio de Márquez (2013), alude que la actividad física (AF) es la energía utilizada para el movimiento del cuerpo, entendiéndolo como un gasto adicional de energía para mantener las funciones vitales de un organismo, como la respiración, circulación de sangre, digestión, etc. Como el subir escaleras, levantar objetos, caminar, entre otros.

Desde el punto de vista de Márquez (1995), en su investigación define a la AF como cualquier movimiento corporal producido por los músculos y el esqueleto, y produce un gasto de energía medido usualmente, en kilocalorías.

Agrega que como ejercicio podemos entender que es una actividad física planeada, estructurada, repetitiva, donde su objetivo es mantener o incrementar los aspectos de la forma física.

Y concluye que forma física es la capacidad para llevar a cabo las tareas cotidianas sin fatigarse, manteniendo una reserva energética para realizar otras tareas recreacionales y algunas otras que puedan presentarse y requieran de un esfuerzo adicional.

Márquez, Rodríguez y De Abajo (2006), señalan en su investigación sobre el tema que si el ejercicio físico se efectúa en competencia y se lleva a cabo con reglas, entonces se puede hablar de deporte. Con respecto a la forma física agregan que,

depende de factores genéticos, cómo de nivel o intensidad de la actividad física de los individuos, de tal manera que se pueden desarrollar programas de ejercicios para poder incrementarla y mejorarla.

De acuerdo a la investigación realizada por Arruza et al. (2008), advierte que:

La práctica de la AF y deportiva, parece tener un efecto positivo sobre la salud mental, ya que produce la liberación de endorfinas, y esto lleva a la reducción de ansiedad, la depresión y el estrés, la realización de cualquier clase de AF, libera estas sustancias que actúan directamente en el cerebro, produciendo una sensación de bienestar y relajación inmediata, además inhiben las fibras nerviosas que transmiten el dolor generando analgesia y sedación, por lo que se puede crear un estado de euforia gracias a éstos analgésicos naturales (p. 179).

2.2 Actividad física y beneficios psicológicos

La investigación de Márquez (2013), apunta que existe una relación causal entre la actividad física y los beneficios psicológicos, principalmente en aspectos como, la calidad de vida, la reducción de estrés, cambios en los estados emocionales, cambios en el estado de ánimo, mejora en el autoconcepto y el descenso en los niveles de ansiedad y depresión. Su investigación refiere que el practicar alguna actividad física produce un aumento en el bienestar subjetivo, entendiéndolo como sentimientos de satisfacción con la vida, la familia y el trabajo. Razona que, para que exista un efecto benéfico a largo plazo, debe existir un estilo de vida activo, más que una participación concreta y aislada, advirtiendo que la actividad física se practique con intensidad moderada, todos los días, con una duración mínima de 30 minutos.

De acuerdo con la investigación de Márquez (1995), los beneficios de realizar cualquier actividad física pueden estar asociados con la disminución del estado de ansiedad, reducir los niveles de depresión y de estrés. Agrega que la AF de tipo aeróbica puede reducir la ansiedad, depresión, tensión y estrés, e incrementar los niveles de energía y elevar el funcionamiento cognitivo. Resuelve que el ejercicio beneficia la aparición de estados emocionales positivos y produce la sensación de bienestar psicológico.

2.2.1 Actividad física, emociones y estados de ánimo

Márquez (1995), destaca en su estudio sobre el tema que el término emoción es adjuntado a sentimientos subjetivos placenteros o no, con poca o mucha intensidad de duración, y que pueden interferir o no con el comportamiento. Agrega que la actividad física tiene un efecto emocional benéfico para hombres y mujeres de todas las edades, y que el abandono de la actividad física será menor si existen experiencias emocionales positivas como, alegría, diversión, autoconfianza, orgullo, entusiasmo o excitación, en lugar de focalizar sólo los beneficios físicos.

En su investigación Márquez (2013), define los estados de ánimo como estados de activación emocional o afectiva, con duración variable no permanente, siendo más tenues que las emociones, agrega que son los dispositivos para responder de ciertas formas emocionales y experimentar ciertos sentimientos de júbilo o felicidad, que pueden durar pocas horas o pocos días, deduce que el efecto del

estado de ánimo, con la práctica de la actividad física, puede determinar que las personas se involucren más al ejercicio.

Arruza et al. (2008), en su estudio sobre esta premisa establece que la AF y deportiva provoca la liberación de neurotransmisores como la serotonina, dopamina y noradrenalina, éstas moléculas están implicadas en las emociones, agregan que la influencia del ejercicio en estos neurotransmisores además están asociados con el almacenamiento y la recuperación de la memoria y también con el estado de ánimo, sugieren que la práctica habitual de la AF y deportiva puede generar cambios estructurales permanentes en el cerebro.

2.2.2 Actividad física, motivación y adherencia

Márquez et al. (2006), precisa en su estudio que motivación proviene del latín “*moveré*”, que significa moverse, por lo cual motivación implica movimiento o activación. Los términos activado, intenso o energizado, entre otros, se vinculan al elevado nivel de motivación de un individuo.

Kenyon (1968, en Márquez 1995), desarrolló un modelo teórico hipotético de los motivos de la gente, qué los lleva a practicar actividad física, el cual describe en 6 subdominios que explican el valor de la actividad física: 1) AF como experiencia social, por medio de la práctica de cierta forma de AF, algunos individuos satisfacen sus necesidades sociales, en algunos casos sirve ésta práctica, para conservar amistades o buscar nuevas. 2) AF como medio para mantener la salud o mejorar los niveles de sus habilidades, la gente que lleva a cabo alguna AF, para

mantener o mejorar sus habilidades. 3) AF para buscar vértigo o nuevas sensaciones, aquí incluye individuos en búsqueda de riesgos, velocidad, y emociones nuevas. 4) AF como experiencia estética, implican a personas en búsqueda de actividades como la danza, son personas que buscan en la AF la belleza, la simetría, la gracia, entre otras. 5) AF como catársis, las personas utilizan alguna AF, como un medio para aliviar la tensión, y dejar escapar las emociones reprimidas. 6) AF como una experiencia ascética, aquí los individuos están en la búsqueda de un entrenamiento duro, rígido, y buscan una meta personal.

En la investigación al respecto, Márquez (2013), advierte que el conocer que es lo que mueve a las personas a practicar alguna AF y deportiva, establece qué hacer para conseguir un acrecentamiento de rendimiento en el individuo y revelará, qué se debe fomentar en las personas que no realizan ninguna AF, ésta información será de utilidad para ayudar a las personas sedentarias a pasar a un estilo de vida saludable.

La disposición actual sobre la promoción de la salud por medio de la práctica de la AF y deportiva, ubica cada vez con mayor notabilidad, al fenómeno de la adherencia o abandono como uno de sus principales cimientos, ya que sólo si se lleva a cabo una AF de manera regular, se podrá obtener sus beneficios psicológicos (Márquez, 2013).

Se advierte que la elaboración de un plan de adherencia debe considerar: 1) La tasa de abandono en la práctica de la AF y deportiva, no obstante la ventajas físicas y psicológicas de la AF, señala que la mitad de las personas abandonan en los primeros 6 meses de haber iniciado una AF o deportiva. 2) El papel de las expectativas para la obtención de beneficios en la salud, la decisión de iniciarse o mantenerse en un programa de AF depende y se ve influida por las expectativas de lograr los beneficios de salud, que actuarían como motivadores extrínsecos e intrínsecos y al mismo tiempo como desenlace deseado. 3) La importancia de la adherencia en la efectividad de las intervenciones médicas, los programas médicos están incluyendo a la AF y deportiva en el tratamiento de enfermedades cardiovasculares, diabetes, síntomas depresivos, entre otros, estas enfermedades últimamente están incorporando a la AF como parte del tratamiento médico (Márquez et al, 2006).

Márquez (1995), en su investigación puntualiza que en cuanto a la adhesión, los factores situacionales pueden ser de la AF y del ambiente donde se lleva a cabo la práctica de la misma, en cuanto a los aspectos de la vida diaria, los hábitos pueden influir de manera positiva o negativa en la realización de la AF, en cuanto al lugar donde se práctica la AF deberá ser accesible y conveniente para el individuo, respecto a la intensidad en los primeros 6 meses, se recomienda que sea moderada, sin dolor, dentro de la zona de confort, así como el establecimiento de metas a mediano y largo plazo en lugar de las de corto o momentáneas.

2.2.3 Actividad física y depresión

Respecto a la relación de la AF y la depresión Márquez (1995), señala en su estudio que cuando se habla de depresión normalmente se refiere a desesperanza, tristeza, desilusión, baja autoestima, pesimismo, entre otros. Los síntomas fluctúan entre baja o alta fatiga, irritabilidad, indecisión, retirada social, e ideas suicidas. Concluye que la depresión reactiva tiene origen en aspectos de la vida cotidiana, mientras que la endógena tiene origen desconocido.

De acuerdo con la investigación de Márquez (2013), sobre éste tema describe que existen una serie de elementos, que indicarían los efectos antidepresivos y los beneficios psicológicos asociados a la práctica de la AF y al ejercicio tipo aeróbico, por ejemplo: sentimientos de maestría, capacidad de cambio, distracción, presencia de hábitos positivos, adicción o alivio.

Sime (1984, en Márquez 1995), en su investigación expone los beneficios antidepresivos de la AF de la siguiente forma: indica que existe un aumento en el flujo sanguíneo y oxigenación inherente a la AF, el cual favorece al sistema nervioso central; el ejercicio incrementa los niveles de norepinefrina, los niveles bajos se asocian a estados depresivos; la AF puede provocar la sensación de maestría y autocontrol, favoreciendo la salida de estados depresivos; el ejercicio

mejora la propia imagen corporal y el autoconcepto, realizado de manera frecuente ayuda a salir de estados depresivos.

Dishman (1995, en Márquez 2013), alude que los efectos antidepresivos relacionados con la AF pueden relacionarse con sentimientos de logro, sentimientos de autocontrol, síntomas de alivio o distracción, cambio de hábitos malos por buenos, entre otros. Agrega que estos beneficios se emplean en la etapa primaria y a la reactiva (asociada a algún evento en la vida), concluye que el individuo retoma autoconfianza en volver a una vida más o menos normal.

Los estudios de Márquez (1995, 2013), sugieren que existen factores biológicos que pueden explicar los beneficios del ejercicio cómo, el aumento de algunos neurotransmisores como la serotonina, el estímulo de la secreción de morfina endógenas que producen estados de euforia. Complementan que los efectos antidepresivos del ejercicio, se producen en una sesión como resultado de un plan de AF o deportivo continuo y bien establecido.

2.2.4 Actividad física y ansiedad

Márquez (1995), en su investigación precisa ansiedad como un estado emocional palpable pero transitorio, caracterizado por sentimientos de aprehensión, junto con una intensidad excesiva del sistema nervioso central, adiciona que es una

modificación emocional que ocurre en un instante determinado en una situación determinada.

Al respecto, Akandere y Tekin (2004), describen en su investigación que la AF y deportiva tienen un papel importante en la eliminación de ansiedad en estudiantes universitarios, agregan que la ansiedad diaria puede ser reducida con un plan de ejercicios físicos, 15 minutos de carrera 3 veces por semana pueden reducir la ansiedad, de igual manera puede reducirse con AF intensa logrando incrementar en un 60% la frecuencia cardiaca, durante 20 minutos.

Sobre el tema Sime (1984, en Márquez 1995), señala que para que la AF disminuya de manera adecuada la ansiedad, debe de elevar la frecuencia respiratoria haciéndola más pesada, sin llegar a extenuar al individuo, y se recomienda un período de entre 20 y 60 minutos o más, 3 veces por semana, dependiendo de los síntomas de ansiedad.

2.2.5 Actividad física y estrés

En su estudio Márquez (2013), señala que el proceso de estrés inicia cuando al individuo le llegan unas demandas que pueden ser generadas por él mismo, o por el ambiente, éstas pueden ser embotellamiento, o situaciones de la vida diaria, que producen cambios profundos, la reacción del sujeto delimitará la interpretación de amenazante o no que él mismo haga del estímulo estresante, añade que no todos los sujetos reaccionan de la misma forma a esos estímulos. Determina que

la respuesta a estos estímulos, desde el punto de vista psicológico son, irritabilidad, ansiedad, pérdida de concentración y disminución de la percepción.

Remor y Pérez-Llantada (2007), en sus investigaciones sobre esta premisa refieren que la AF podría conducirse como amortiguador de los efectos del estrés, y señalan que de acuerdo a sus estudios, la práctica de la AF de manera regular y planeada está relacionada con un mayor beneficio psicológico y que específicamente los sujetos con un estilo de vida activo físicamente, presentan menor estrés y síntomas de malestar físico.

De acuerdo con el resultado de la investigación de Márquez (1995), existe la posibilidad de que la AF y deportiva funcione como una medida protectora de salud, ya que desciende la reacción del organismo ante situaciones estresantes de la vida cotidiana. Agrega que sujetos que practican la AF de tipo aeróbica, utilizan técnicas de enfrentamiento más efectivas para hacer frente al estrés. Y determinan que actividades como, caminar, correr, andar en bicicleta, nadar, entre otras, son consideradas como adecuadas para afrontar al estrés, siempre y cuando ésta sea libre de competencia personal, predecible y repetitiva.

2.2.6 Actividad física, autoconcepto y autoestima

En la investigación de Márquez (2013), sobre esta premisa determina que el autoconcepto es la representación individual y objetiva sobre quiénes somos, mientras que la autoestima representa el cómo nos sentimos respecto a quiénes somos. Añade que niveles bajos en la autoestima, se relacionan con un beneficio

psicológico disminuido, que conecta trastornos o enfermedades mentales como la depresión, la ansiedad y algunos trastornos de la personalidad. Supone que la autoestima es la variable psicológica que más refleja los potenciales beneficios de la práctica de la AF de manera regular y señala que en algunas mujeres, una mejor forma física produce una sensación de bienestar que las hace sentirse más seguras y les incrementa la autoconfianza.

Moreno, Cervello y R. Moreno (2007), describen que los efectos positivos del autoconcepto físico y el autoestima se deben a la duración y frecuencia de la práctica de alguna forma de AF o deportiva, ya que cuanto mayor frecuencia de la realización de la AF, mejor es la salud mental del individuo, disminuyendo así su grado de depresión.

De acuerdo con Márquez (2013), sobre éste tópico resalta la importancia que tiene el autoconcepto y la autoestima, como indicadores del bienestar psicológico y como mediadores de la conducta, por lo que el autoconcepto físico resulta verdaderamente importante en el desarrollo y mejora del autoconcepto global.

Respecto a esta premisa, la investigación de Oramas et al. (2006), manifiesta que: el bienestar psicológico representa un indicador positivo del sujeto consigo mismo y su medio, que incluye aspectos valorativos y afectivos que se integran en la valoración futura y el sentido de la vida, agregan que el bienestar psicológico está integrado por variables del autoconcepto como: autoconciencia, que es un componente cognitivo de las actitudes hacia sí mismo, se expresa en las

creencias y pensamientos que tiene el individuo sobre sí mismo; autoestima, componente afectivo sobre las actitudes hacia sí mismo, consiste en la apreciación y el valor que se da el sujeto sobre sí mismo, y se expresa en el grado que se quiere y se acepta; autoeficacia, componente conductual de las actitudes sobre sí mismo, es el grado que el individuo considera que puede llevar a cabo sus propósitos y cumplir sus metas.

2.3 Bienestar psicológico

2.3.1 Definición

Seligman (2000, en Romero, García-Mass y Brustad 2009), en su estudio propone un nuevo campo en la psicología, lo denomina psicología positiva, ésta nueva área está conformada por todos los conceptos relativos al bienestar, la felicidad y los elementos más positivos y optimistas de la salud mental.

Autores como Oramas, Santana y Vergara (2006), mencionan que el término bienestar lleva implícita la vivencia personal subjetiva, por lo que el término bienestar subjetivo, resulta redundante, aluden que el bienestar psicológico se puede considerar como la parte del bienestar que compone el nivel psicológico, mientras que el bienestar subjetivo lo conforman otras influencias como la satisfacción de diversas necesidades de otra naturaleza, pero no de tipo psicológico, discurre que el bienestar psicológico trasciende el estado de ánimo, no obstante estar conformado por elementos reactivos transitorios, su estabilidad tiene mayor influencia.

Waterman (1993, en Romero et al. 2009), define que el bienestar psicológico son aquellos sentimientos de expresividad personal, y están vinculados con experiencias implicadas con las actividades que el individuo realiza, de sentirse vivo y realizado, de ver que la actividad que se realiza lo satisface, dándole la sensación de que, lo que está haciendo tiene sentido.

Para la propuesta de la presente tesina se ha optado por la utilización de las escalas de bienestar psicológico de Ryff.

2.4 Escalas de bienestar psicológico de Ryff

Ryff (1989, en Díaz et al. 2006), en su investigación presentó un modelo multidimensional de bienestar psicológico, compuesto por 6 dimensiones: auto-aceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal.

En su investigación Díaz et al. (2006), delimita las 6 dimensiones propuestas por Ryff de la siguiente manera: 1) La auto-aceptación, es uno de los criterios centrales del bienestar, las personas buscan sentirse bien con ellas mismas, siendo conscientes de sus limitaciones, tener actitudes positivas hacia sí mismo es una característica principal del funcionamiento psicológico positivo. 2) Relaciones positivas con otras personas, la gente necesita mantener relaciones sociales estables y tener amigos en los que pueda confiar, la capacidad de amar es un componente fundamental del bienestar, agrega que el aislamiento social, la soledad, y la pérdida de apoyo social está relacionada con el riesgo de padecer

una enfermedad y reducen el tiempo de vida. 3) Autonomía, para poder sostener su individualidad en diferentes contextos sociales, las personas necesitan asentarse en sus propias convicciones y mantener su independencia y autoridad personal, sugiere que las personas con autonomía son capaces de resistir la presión social, y autoregulan más su comportamiento. 4) Dominio del entorno, es la habilidad personal para elegir o crear entornos favorables para satisfacer los deseos y las necesidades propias, es otra característica del funcionamiento positivo, las personas con dominio de su entorno tienen mejor sensación de control sobre el mundo y se sienten capaces de influir sobre el contexto que les rodea. 5) Propósito en la vida, las personas necesitan establecer metas, definir una serie de objetivos que les permita proporcionarle a su vida un sentido. 6) Crecimiento personal, dentro del funcionamiento positivo óptimo, se requiere el empeño para desarrollar sus potencialidades, para seguir creciendo como persona y llevar al máximo sus capacidades.

Para medir éstas dimensiones teóricas, Ryff (1989, en Díaz et al. 2006), desarrolló el instrumento conocido como escalas de bienestar psicológico, Díaz et al.(2006), se dieron a la tarea de elaborar la adaptación española de estas escalas y Merino, Privado y Gracia (2015), realizaron la validación Mexicana de la escala de funcionamiento psicológico positivo (FPP), dónde refieren que la validez transcultural es firme ya que los resultados encontrados en México, replican los encontrados en España, que la validez convergente y la fiabilidad son adecuadas

y que el constructo de FPP y el bienestar psicológico de Ryff, se pueden considerar equivalentes.

A continuación se muestran los resultados obtenidos, en cuanto a consistencia interna, obtenidos por Díaz et al. (2006).

TABLA 3

Consistencia interna de la versión española. Escala de 39 ítems de Ryff (Díaz et al. 2006)

Escalas	α
Autoaceptación	0,83
Relaciones positivas	0,81
Autonomía	0,73
Dominio del entorno	0,71
Propósito en la vida	0,83
Crecimiento personal	0,68

El estudio de Romero et al. (2009), indica que si bien la teoría del bienestar psicológico de Ryff, no se ha aplicado dentro del ámbito de la AF, dicha teoría presenta un constructo coherente, lógico, y válido, avalado desde el punto de vista científico, por lo que es coherente indagar y profundizar éste constructo en el ámbito de la AF, el deporte y el deporte competitivo.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Problemática

La calidad en el mercado de la actividad física y deportiva es necesaria para el crecimiento de su propio nicho, para la sociedad y para los seres humanos, la idea de calidad en las empresas de la actividad física y del deporte, debería estar basada en la variable de su talento humano.

La situación actual en este mercado, determina que la calidad del mismo en relación con la calidad esperada de los usuarios, no es la idónea (Campos, 2007). En cualquier mercado laboral la calidad de los servicios, debe ser un elemento importante para la organización; por lo que el proceso de búsqueda y selección del talento humano en las empresas de la actividad física y del deporte, determina de manera directa, que los usuarios reciban los beneficios psicológicos inherentes a la práctica de la actividad física.

La idea de calidad que propone la presente tesina, está basada en que el usuario cuando determine practicar cualquier tipo de actividad física y deportiva en las instalaciones de las empresas de la actividad física y del deporte, reciba los beneficios psicológicos presentados en el capítulo 2, es decir, establecer una reciprocidad de calidad en el mercado de la actividad física y deportiva, con la mejora de calidad de vida de los usuarios.

Esta idea de calidad donde el indicador primordial y fundamental que garantiza dicha calidad, es el resultado de la gestión del proceso de atraer y seleccionar al talento humano dentro de las organizaciones de la actividad física y del deporte, como se ha mencionado en el capítulo 1.

Al respecto Campos (2000, 2007), en sus estudios sobre este paradigma menciona que cuando los recursos humanos no son los adecuados, existe el riesgo de que se genere un problema personal y social, que puede tener efectos negativos en la salud física y psicológica de los usuarios, así como en su educación, poniendo en peligro su desarrollo y bienestar psicológico.

Esta problemática impacta de manera contradictoria en la perspectiva que la sociedad puede tener, en cuanto a la calidad de la actividad física y deportiva, su mercado y sus profesionales, provocando una disminución en la calidad y desarrollo de la actividad física y deportiva en la sociedad, he incluso la inhibición de su práctica.

En el mercado de la actividad física y deportiva han evolucionado diferentes tipos de trabajos y como consecuencia, nuevas exigencias y cualificaciones para los puestos de labor tradicionales; ocasionando un desfase entre las cualificaciones necesarias requeridas para este mercado y los profesionales de la actividad física y deportiva, estimulando la problemática de una gran subcualificación.

A continuación, analizaremos los factores del por qué esta problemática de calidad en la actividad física y deportiva se está presentando.

Se parte de que las empresas de la actividad física y deportiva o los agentes empleadores, no tienen como exigencia de contratación requerimientos mínimos, como la exigencia de la titulación de los profesionales de la actividad física y deportiva; dejando de garantizar, que las funciones superiores sean desempeñadas por los titulados con mayor cualificación, es decir, no es obligatorio por ley que las empresas de la actividad física y deportiva tengan que contratar profesionales titulados.

Por otra parte, en el mercado laboral de la actividad física y del deporte se ha generado un aumento de cursos no oficiales, que no tienen ninguna regulación ni aval de las instancias correspondientes, lo cual demerita la calidad de servicio de estas organizaciones al contratar personal no formado académicamente por instituciones especializadas.

De acuerdo con el estudio de Campos (2000), existen titulaciones inventadas, que parecen estar en el sistema de formación y que los portadores de estos documentos, utilizan para laborar en el mercado de la actividad física y del deporte, ocasionando un problema muy importante para garantizar la calidad de la actividad física y deportiva en los usuarios finales.

En cuanto a la selección del talento en las empresas de la actividad física y del deporte, se ha podido identificar la utilización de instrumentos como el currículum, las referencias o recomendaciones y la entrevista tradicional (Campos y González, 2010).

TABLA 4

Instrumentos utilizados en la selección (Campos y González, 2010).

	2004 (%)	2006 (%)
Currículum vitae	38,5	41,4
Referencias o contactos	31,7	38,1
Entrevista tradicional	29,2	20,5
Pruebas físicas	0,6	0

Al respecto se puede mencionar que las empresas de la actividad física y deportiva llevan a cabo un proceso de selección tradicional y como se revisó en el capítulo 1, de acuerdo con Salgado y Moscoso (2008), se trataría más de una incorporación de personal y no de un proceso con validez y fiabilidad; de igual manera no se utiliza ningún instrumento de medición orientado al proceso de selección por competencias, lo que disminuye considerablemente el proceso de calidad hacia los usuarios finales.

Campos y González (2010), en su investigación sobre este tema destacan que respecto a la formación inicial, el talento humano de las empresas de la actividad física y del deporte carece de la titulación correspondiente, lo que afecta al proceso si se asocia a la frecuente utilización del número de seleccionados por medio de referencias o contactos, y repercute en la poca fiabilidad y validez del proceso de selección en las empresas de la actividad física y del deporte.

Tabla 5

Los instrumentos utilizados en la selección respecto a la formación inicial en 2006 (Campos y González, 2010)

	No titulados de la actividad física y deporte (%)	Titulados de la actividad física y del deporte (%)
Currículum vitae	36,7	64,7
Referencias o contactos	66,7	33,3
Entrevista	60,7	40,7
Currículum vitae/entrevista	31,7	68,3
Currículum vitae/referencias o contactos	43,8	56,2
Entrevista/ referencias o contactos	57,1	42,9
Currículum vitae/entrevista/referencias o contactos	33,3	66,7

Justificación

De acuerdo con lo revisado en el marco teórico, específicamente en el capítulo 1, sugiere que el psicólogo, de acuerdo a la formación profesional y académica recibida, podrá contar con las herramientas para efectuar este proceso de selección. Por lo que se debe considerar como viable la propuesta de cambio en la gestión del talento humano, en las empresas de la actividad física y del deporte.

Respecto al costo y beneficio se sugiere sean compatibles, ya que la organización asegurará la adhesión del usuario, como se revisó en el capítulo 2, apegándose a la estrategia propuesta por Márquez et al. (2006). Lo cual incrementará la fidelidad del usuario en la organización, influyendo en la economía y el logro del plan estratégico de las empresas de la actividad física y del deporte.

Los cambios en el proceso de búsqueda y selección de talento humano propuestos, se consideran necesarios para garantizar que los usuarios finales, reciban los beneficios psicológicos, que como se ha revisado en el capítulo 2, proporciona la práctica de la actividad física y deportiva.

En consecuencia las organizaciones de la actividad física y deportiva elevarán su standard de calidad, lo cual les permitirá adaptarse a la volatilidad del mercado que hoy en día enfrentan las organizaciones de servicios (Salgado y Moscoso 2000).

Este cambio en la gestión de la atracción y selección del talento, rectificará la estrategia de motivación y adhesión de la empresa hacia sus usuarios finales, incrementando el no abandono, garantizando la permanencia y el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

Finalmente, el cambio propuesto es necesario ya que garantiza los beneficios psicológicos inherentes de la práctica de cualquier tipo de actividad física que realice el usuario final, mencionados en el capítulo 2; contribuyendo a mejorar su bienestar psicológico y solventar los principales problemas que propicia el sedentarismo en el individuo y en la sociedad.

Objetivo

Revisada la problemática, se propone la intervención del proceso de selección del talento humano en las empresas de la actividad física y deportiva. Para que se lleve a cabo de manera que el proceso de selección utilice instrumentos y criterios con validez y fiabilidad, además de que el criterio de selección del talento humano se considere obligatorio, dando como resultado que los candidatos seleccionados cuenten con la titulación correspondiente a la actividad física y del deporte.

Lo anterior se propone con la finalidad de garantizar el bienestar psicológico y físico, la educación y la seguridad de los usuarios. Además de elevar la calidad y eficiencia en la gestión de las organizaciones de la actividad física y del deporte.

Sujetos

Los profesionales de la actividad física y del deporte son mujeres y hombres, de entre 22 y 65 años, estado civil indistinto, con escolaridad a nivel medio superior, que formen parte o no, de las organizaciones de la actividad física y deportiva, en puestos como: especialista en el área de fitness, entrenador personal, especialista de clases colectivas y coordinadores o directores del área fitness, entre otros.

Criterios de inclusión

Profesionistas titulados en cualquier tipo de carrera relacionada con la actividad física y del deporte, con experiencia mínima de 12 meses en la impartición y diseño de planes de cualquier tipo de actividad física y deportiva.

Criterios de exclusión

Sujetos sin la escolaridad, ni titulación relacionada con la actividad física y deportiva.

Instrumentos

Formato de entrevista conductual estructurada, sugerida en el capítulo 1 y la escala de bienestar de Ryff (1989, en Díaz et al. 2006), aludida en el capítulo 2 y

que está basada en su investigación, donde se propone un modelo multidimensional de bienestar psicológico, compuesto por 6 dimensiones: Auto-aceptación, relaciones positivas con otras personas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal (ver anexo 1).

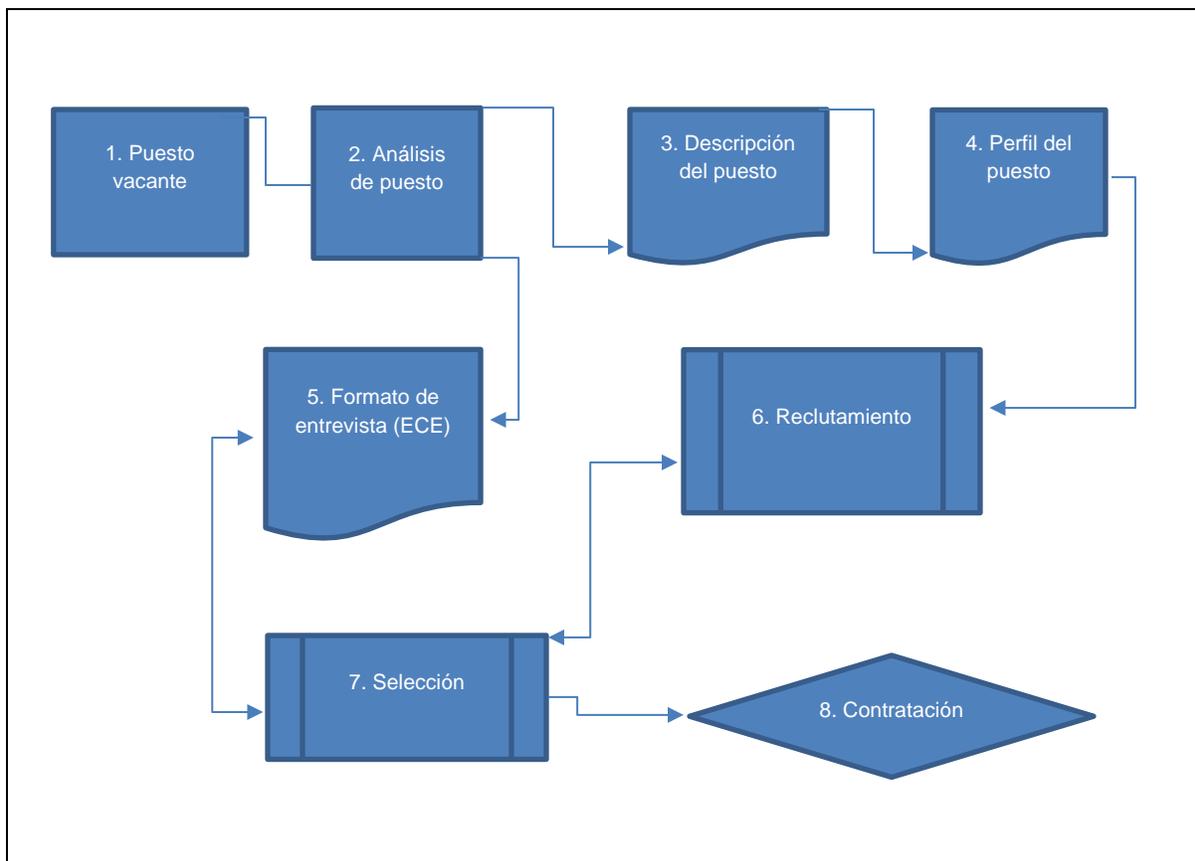
Materiales

Formato de cuestionario de análisis de puesto de trabajo, formato de guía de entrevista de análisis de puesto de trabajo, formulario de protocolo de redacción de reporte de descripción de puesto de trabajo, papel, lápices, mesas, sillas, pizarrón, plumones, archivo de presentación, lap top, cañón de proyección y cámara videograbadora.

Procedimiento

A continuación, se muestra el procedimiento gráfico propuesto, para el proceso de gestión de reclutamiento y selección de talento humano para las empresas de la actividad física y del deporte.

Figura 1. Proceso de gestión de reclutamiento y selección de talento en las empresas de actividad física y del deporte (elaboración propia).



Análisis de puesto

Para éste trabajo, se determinó analizar el puesto de entrenador en los centros deportivos, al cual se ha estipulado denominar, el profesional de la actividad física y del deporte.

Establecido lo anterior, se continuará con el proceso y de acuerdo con lo revisado en el marco teórico, se sugiere proceder a elaborar el análisis de puestos del profesional de la actividad física y deportiva.

Para llevarlo a cabo se sugiere utilizar el método del cuestionario y posteriormente la entrevista, se optó por el uso de estos métodos ya que se pretende obtener información de primera fuente y la mejor forma de obtenerla es directamente de los ocupantes del puesto y sus jefes inmediatos superiores.

Delimitado lo anterior se propone utilizar el formato sugerido por Gan y Jaume (2006), debido a su facilidad de aplicación y estar acorde al puesto referido (ver anexo 2); después de indicar a los sujetos participantes las instrucciones de llenado, se les entregará el cuestionario para el análisis de puesto y lápiz, el tiempo de resolución se limitará a 60 minutos, se sugiere que todo el proceso sea video grabado.

Siguiendo con el proceso, se determinará entrevistar a los ocupantes del puesto y a sus jefes inmediatos superiores utilizando como guía de entrevista, el formulario sugerido por los autores previamente mencionados (ver anexo 3), no se propone tiempo límite, después de explicar las instrucciones se manifiesta proceder con las entrevistas, todas las entrevistas se plantea sean video grabadas.

Descripción de puesto

Concluidas las entrevistas se procederá a elaborar el documento de descripción de puestos de trabajo, utilizando el protocolo de redacción sugerido por los autores ya mencionados (ver anexo 4), finalmente al término de la redacción del documento de descripción de puestos de trabajo se iniciará su análisis.

Perfil del puesto

Con base en la información obtenida en el análisis y descripción del puesto de trabajo, se sugiere proceder a su interpretación para determinar el perfil del puesto. Para ésta propuesta se utilizará el siguiente perfil del profesional de la actividad física y deportiva.

TABLA 6

Perfil del profesional de la actividad física y del deporte (elaboración propia).

- ❖ Sexo: indistinto
 - ❖ Edad: de 22 a 35 años
 - ❖ Raza: indistinta
 - ❖ Religión: indistinta
 - ❖ Estado civil: indistinto
 - ❖ Nivel de escolaridad: licenciatura afín a la actividad física y del deporte, titulado
 - ❖ Idioma: inglés conversación y comprensión de lectura, nivel medio
 - ❖ Experiencia previa en el puesto: 12 meses
 - ❖ Competencias o dimensiones del puesto: Orientado al trabajo de equipo, flexible y automotivado, con conocimientos tecnológicos, específicamente en modelos de entrenamiento deportivo y seguimiento al usuario final, orientado a la calidad y hacia el actual y futuro cliente, gusto por aprender, innovar y ser creativo.
-

Elaboración del formato de entrevista conductual estructurada

De acuerdo con lo sugerido en el capítulo 2, se procederá con la elaboración de la entrevista conductual estructurada con base en el resultado del análisis y la descripción del puesto. Como sugiere Salgado et Al. (2004), basado en sus estudios manifiesta que la entrevista conductual estructurada (ECE), a diferencia de las entrevistas convencionales, tienen las siguientes características principales: las preguntas se desarrollan a partir del análisis de puestos, empleando la técnica de incidentes críticos, se elaboran preguntas basadas en conductas realizadas en el puesto, se cuestiona a cada candidato todas las preguntas desarrolladas, se repite todo el proceso de entrevista con todos los candidatos, las respuestas de los entrevistados se evalúan de acuerdo a escalas de observación conductual, desarrolladas a través del análisis de puestos y la decisión final se toma después de haber entrevistado a todos los candidatos.

De acuerdo con lo anterior, se sugiere realizar la elaboración de las preguntas con base en el análisis de puestos empleando la técnica de incidentes críticos, para lo cual se propone llevar a cabo una reunión de trabajo con los jefes directos superiores del profesional de la actividad física y deportiva, en la que se les solicitará: a) ser específicos en la descripción de las tareas del puesto, b) ser claramente distintivos en lo que es un rendimiento muy bueno o muy malo en el puesto, c) hacer referencia a conductas observables, por alguien no entrenado en dicho puesto, d) describir el contexto donde se realiza, o suele realizarse, el

incidente en el puesto de trabajo, e) que identifique las consecuencias para el trabajador y la organización, de dicho incidente.

Para documentar los incidentes críticos en el puesto del profesional de la actividad física y deportiva, se plantea utilizar el formato sugerido por Salgado et al. (2004).

TABLA 7

Cedula para la recolección de incidentes críticos (Salgado et al.2004).

-
- ¿Cómo fue la situación?
 - ¿En qué consistió el incidente?
 - ¿Qué hizo el trabajador?
 - ¿Cuáles fueron los resultados o consecuencias de esa actuación?
 - ¿Cuál es la importancia del incidente, para el puesto de trabajo?
 - ¿Con qué frecuencia se produce el incidente?
-

Escala de medición: ejecución muy buena del incidente, se le asigna el número 1, buena ejecución, el número 2, regular ejecución, el número 3, mala ejecución, el número 4 y muy mala ejecución, el número 5.

Se propone limitar a 5 incidentes relevantes y discriminantes de ejecuciones muy buenas y 5 muy malas, en el puesto del profesional de la actividad física y del deporte.

Concluido lo anterior, se procederá a elaborar las escalas de valoración con anclajes conductuales, se determina utilizar ejemplos de conductas observables en el puesto referido, que indicarán diferentes niveles de desempeño en una dimensión o competencia determinada (Salgado et al.2004), previo consenso con

los jefes inmediatos superiores de los profesionales de la actividad física y del deporte, se plantea utilizar la escala anteriormente mencionada, para evaluar las respuestas de la conducta de los candidatos y se propone recurrir a los resultados de los incidentes críticos para redactar las preguntas.

Para la redacción de las preguntas, se plantea considerar que las respuestas hagan referencia a conductas relativas a las dimensiones o competencias del puesto, se sugiere elaborar al menos una pregunta por competencia.

Finalmente se expone que todos los candidatos sean evaluados con las mismas preguntas y en el mismo orden.

Reclutamiento

Para iniciar el procedimiento se exhorta solicitar la aprobación y el visto bueno de la dirección general de la organización, como lo sugiere Blasco (2004).

Con base en lo acordado en el capítulo 1 se ha decidido utilizar el reclutamiento on line como fuente de reclutamiento externo.

De acuerdo con la sugerencia de Cappelli (2001) y Andrés (2004), se iniciará con la promoción de la vacante entre los candidatos pasivos y activos, a través de la página corporativa de la organización y en los sitios de internet dedicados a la promoción y difusión de empleos.

De acuerdo con la actual propuesta y con base en el perfil del puesto, se plantea el uso de los siguientes filtros de selección:

1. Formación académica
2. Titulación obligatoria
3. Experiencia en el puesto
4. Conocimientos de programas de informática, relacionados con la planeación y seguimiento de la actividad física y deportiva.

Establecido lo anterior, se propone la publicación del anuncio de la vacante correspondiente.

Anuncio 1 (elaboración propia).

Empresa líder en el ramo deportivo solicita:

Profesional de la actividad física y deportiva

Requisitos:

- **Licenciatura afín a la actividad física y deportiva (titulados)**
- **Conversación y lectura del idioma Ingles (nivel medio)**
- **Orientado al trabajo de equipo, flexible y automotivado, con conocimientos tecnológicos, específicamente en modelos de entrenamiento deportivo y seguimiento al usuario final, orientado a la calidad y hacia el actual y futuro cliente, gusto por aprender, innovar y ser creativo.**

Ofrecemos:

Excelente ambiente laboral, horarios flexibles, capacitación, asesoría constante, promoción a corto plazo, plan de carrera, bonos de productividad, excelente sueldo y prestaciones.

Interesados favor de enviar solicitud y CV a www.condesagym.com o condesagym@hotmail.com

Selección del candidato

De acuerdo con lo revisado en el capítulo 1, vía el reclutamiento, se propone obtener la cantidad suficiente de candidatos potenciales al puesto vacante y se continuará el proceso con la aplicación del instrumento de selección, que como ya se mencionó, se ha optado por la entrevista conductual estructurada.

Se propone iniciar ésta fase del proceso contactando a los candidatos que cumplieron con los filtros preestablecidos, se sugiere concertar citas con cada uno de ellos, y en la fecha y la hora previamente acordada, se procederá con la aplicación del instrumento de selección.

Para lo anterior se sugiere establecer un límite de tiempo de 2 horas máximo, todos los candidatos deberán ser entrevistados con las mismas preguntas y en el mismo orden, se propone utilizar un sólo entrevistador. A los candidatos se les deberá indicar el procedimiento de la entrevista y proporcionarles las instrucciones pertinentes, las entrevistas con los candidatos se sugiere se video graben.

Una vez concluidas las entrevistas con los candidatos potenciales y con base en los resultados de las entrevistas conductuales estructuradas, se sugiere tomar la decisión de contratar al candidato con el mejor puntaje en el instrumento de selección.

Con lo anterior, se plantea concluir el proceso de gestión de atracción y selección de profesionales de la actividad física y del deporte, propuesto en la presente tesina.

Aplicación de la escala de bienestar de Ryff a usuarios atendidos por profesionales de la actividad física y deportiva, seleccionados de manera tradicional.

De acuerdo con la revisión del capítulo 2, se plantea realizar la aplicación de la escala de bienestar de Ryff entre los usuarios de las empresas de la actividad física y del deporte, para conocer el estado de bienestar psicológico con el que cuentan al ser atendidos y asesorados por profesionales de la actividad física y del deporte, reclutados y seleccionados por el método tradicional.

Para lo anterior se sugiere aplicar la escala de bienestar de Ryff entre los usuarios, en las instalaciones de las empresas de la actividad física y deportiva bajo el siguiente criterio:

1. Para cubrir la totalidad del staff de profesionales de la actividad física y deportiva, se plantea dividir su aplicación en 3 bloques, durante un día, el primer bloque será de 7 a 9 am, el segundo de 2 a 4pm, y finalmente de 7 a 9 pm.
2. Con la finalidad de tomar una muestra homogénea de los usuarios se sugiere difundir la propuesta, por medio de una invitación que les será entregada en recepción en los horarios mencionados, se plantea solicitar su confirmación a la cita.
3. Se expone aplicar el instrumento de manera libre y voluntaria entre los usuarios que acepten la invitación a participar en la propuesta.
4. El lugar y la hora de aplicación, se convendrá con la empresa participante.

5. A todos los usuarios participantes se les deberá explicar las instrucciones de llenado del instrumento referido, aclarando cualquier duda.
6. Se plantea un tiempo máximo de aplicación de 45 minutos.
7. La aplicación se propone sea efectuada por el mismo psicólogo en los 3 horarios mencionados.
8. Se plantea interpretar y analizar los resultados.

Aplicación de la escala de bienestar de Ryff a usuarios atendidos por profesionales de la actividad física y del deporte, seleccionados por el proceso propuesto.

Con la finalidad de contrastar la información obtenida en el proceso anterior y comprobar la propuesta de intervención de ésta tesina, se sugiere aplicar la escala referida entre los mismos usuarios que participaron en el proceso anterior.

Con la diferencia de haber sido atendidos y asesorados por profesionales de la actividad física y del deporte, reclutados y seleccionados bajo el proceso de gestión propuesto en la presente tesina.

Para el procedimiento se sugiere que la información sea recolectada con el criterio del anterior proceso, para poder contrastar y no contaminar la información obtenida. Se propone dejar pasar un lapso de 6 meses entre la primera aplicación y la segunda, así como llevar a cabo el análisis estadístico correspondiente.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de la presente tesina consistió en diseñar una propuesta de intervención en el proceso de gestión de reclutamiento y selección del profesional de la actividad física y del deporte, quienes trabajan en las empresas del mismo giro deportivo; con la finalidad de garantizar a los usuarios finales recibir los beneficios psicológicos inherentes a la práctica de la actividad física y del deporte.

Para desarrollar esta propuesta se analizó la literatura científica correspondiente al tema y se determinó establecer como punto de partida, el análisis y la descripción del puesto para llegar a identificar el perfil del profesional de la actividad física y del deporte. Se determinó el uso de la entrevista conductual estructurada como instrumento de selección y se propuso el uso de la titulación correspondiente, como criterio de selección.

Lo anterior se propuso debido a que en la literatura científica revisada se detectó, que uno de los factores determinantes para recibir los beneficios psicológicos inherentes a la práctica de la actividad física y deportiva, en los usuarios de las empresas que brindan estos servicios, recae de manera directa en los profesionales de la misma.

Con la propuesta de intervención sugerida se pretende corregir la falta de fiabilidad y validez del método tradicional, utilizado actualmente en las empresas de la actividad física y deportiva, e incluso, se sugiere implementarlo donde no se

lleve a cabo ningún proceso de selección; evitando así la simple incorporación de personal a la empresa.

La propuesta sugerida se centra en garantizar la calidad del servicio, en el proceso de reclutamiento y selección; con la implementación del proceso sugerido, se pretende elevar la posibilidad de que los usuarios finales obtengan los beneficios psicológicos relacionados a la práctica de la actividad física y deportiva, aumentando la motivación y la adherencia de los usuarios, elevando notablemente la calidad del servicio brindado por la empresa.

Con lo anterior se prevé atender la problemática planteada en la presente tesina, debido a que se cuidará el proceso de gestión de reclutamiento y selección del profesional de la actividad física y deportiva, otorgándole la fiabilidad y validez requerida, garantizando que los candidatos contratados cuenten con las competencias y los conocimientos requeridos en el perfil del puesto.

Posibles resultados

Como consecuencia de centrar la calidad del servicio, en el proceso de reclutamiento y selección del profesional de la actividad física y del deporte, se espera obtener los siguientes resultados:

- ✓ Los usuarios finales contarán con la orientación y asesoría adecuada para recibir los beneficios psicológicos y físicos, aunados a la práctica de la actividad física y deportiva.

- ✓ Las empresas de la actividad física y deportiva, utilizarán procesos de reclutamiento y selección con fiabilidad y validez; garantizando, la calidad del servicio ofertado.
- ✓ Las organizaciones de la actividad física y deportiva podrán establecer una estrategia de motivación y adherencia, con la que garantizarán la permanencia del usuario; lo que repercutirá, directamente en el plan estratégico de la empresa.
- ✓ Debido a la permanencia de los usuarios, se espera un impacto positivo en las finanzas de las organizaciones de la actividad física y del deporte.

Limitaciones

Para la elaboración de esta tesina, nos encontramos con muy poca información científica en México sobre el rol del psicólogo en éste ámbito y muy poca literatura e información formal sobre este nicho de mercado.

Las empresas de la actividad física y deportiva en México, en su gran mayoría llevan a cabo procedimientos de selección tradicional no documentada, fuera de un plan estratégico, carentes de procesos de calidad, sin darle el valor a su talento humano.

Los propietarios de las empresas de la actividad física y deportiva desconocen las ventajas de la implementación de un proceso de gestión de reclutamiento y selección, lo ven más como un gasto, que como una inversión que les proporcionará un valor agregado de calidad a su servicio y les reedituará

económicamente a corto plazo. Se sugiere no omitir ningún paso establecido en el procedimiento propuesto, para poder llevarlo a cabo de la manera planteada y documentar cada uno de los procedimientos. Se apunta que el proceso propuesto sea realizado por el psicólogo organizacional de la empresa de la actividad física y del deporte.

Sugerencias

Se propone llevar a cabo la propuesta de intervención expuesta en la presente tesina, con la finalidad de investigar y analizar si se cumple el objetivo planteado.

Se sugiere estudiar la variable de género del profesional de la actividad física y deportiva, para analizar si influye respecto a la consecución de los beneficios psicológicos inherentes a la práctica de la actividad física y deportiva.

Mientras que en países de la Comunidad Europea la contratación de profesionales de la actividad física y deportiva, por ley, se realiza con criterios de titulación para brindar la calidad de servicio a los usuarios y garantizarles los beneficios psicológicos de la práctica de la actividad física y deportiva, en México se incorpora personal carente de la titulación correspondiente y en muchos casos personal improvisado; por lo anterior, se sugiere legislar al respecto.

Se propone realizar la aplicación de las escalas de bienestar psicológico de Ryff periódicamente entre los usuarios de las empresas de la actividad física, con la finalidad de monitorear a los usuarios y reforzar los planes de la organización.

Se sugiere implementar la gestión de recursos humanos con el método de competencias, no sólo en el proceso de reclutamiento y selección de personal sino en todos los procesos del área: capacitación, planes de carrera, entre otros.

Se propone que las campañas de salud hagan mención de los beneficios psicológicos que se obtienen de la práctica de la actividad física constante, y de igual manera, se describan los problemas psicológicos que provoca el sedentarismo, ya que generalmente sólo se hace hincapié en el aspecto físico; lo anterior con el objetivo de reforzar la campaña y brindarle información completa a la población.

Finalmente, se advierte que el rol del psicólogo en las empresas de la actividad física en México ha sido muy discreto y poco aprovechado, limitando su acción principalmente en el área de recursos humanos; el psicólogo, en el área del deporte podría marcar la diferencia respecto a la calidad en las empresas de la actividad física y del deporte, ya que cuenta con los procedimientos, las herramientas y los instrumentos necesarios para la implementación de planes de: motivación y adherencia, apoyo al usuario en su crecimiento deportivo personal, autonomía; dirigidos para fortalecer y enriquecer su bienestar psicológico, facilitando su relación con el profesional de la actividad física y del deporte. Por lo que se sugiere continuar investigando y profundizar en este campo de la psicología.

REFERENCIAS

- Akandere, M. y Tekin A. (2004). Efectos del ejercicio físico sobre la ansiedad. PubliCE Standard. Recuperado el 3 de mayo 2015 <https://g-se.com/es/salud-y-fitness/articulos/efectos-del-ejercicio-fisico-sobre-la-ansiedad-478>
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires. Granica.
- Alonso, P. (2011). ¿Producen resultado adverso de género las entrevistas estructuradas de selección de personal? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 27. (1) 43-53
- Andrés, R. (2004). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento on line. Cuadernos de CC.EE. y EE. (47) 89-110. España.
- Armenta, F. (2004). La motivación y adhesión hacia la actividad física y el deporte. Escuela abierta. (7) 137-152
- Arruza, J. A; Arribas, S; Gil De Montes, L; Irazusta, S; Romero, S. & Cecchini, J.A. (2008). Repercusiones de la duración de la Actividad Físico-deportiva sobre el bienestar psicológico. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. 8 (30) 171-183
<Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista30/artrepercusiones83.htm>
- Barquero, A. (2005). Administración de recursos humanos, segunda parte. San José, C.R. EUNED.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y la comunicación. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 20 (2) 141-167.
- Campos, A. & González, M.D. (2010). Selección de los recursos humanos de la actividad física y del deporte en las empresas. Dirección y Organización, Núm. 41, Julio 2010 | ISSN: 1132-175X
- Campos, A. (2000). Calidad en el mercado de la actividad física y el deporte desde la perspectiva de ordenación adecuada de los recursos humanos. In I Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte. 451-460.
- Campos, A. (2007). Los profesionales de la actividad física y el deporte como elementos de garantía y calidad de los servicios. Ccd. 4. (7) 3 Murcia. 51-57.
<http://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/150/141>
- Candel, N; Olmedilla, A; & Blas, A. (2008). Relaciones entre la práctica de actividad física y el autoconcepto, la ansiedad, y la depresión en chicas

adolescentes. Cuadernos de Psicología del Deporte Dirección General de Deportes-CARM 8 (1) 61-77 ISSN: 1578-8423 Universidad de Murcia

- Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. Harvard business review. 139-146
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. Octava edición. México. Pearson educación.
- Díaz, D; Rodríguez-Carvajal, R; Blanco, A; Moreno-Jiménez, B; Gallardo, I; Valle, C; & van Dierendonk, C. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. Psicothema. 18 (3) 572-577
- Gan, F. & Jaume, T. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid. Ediciones días de santos, S.A.
- García, M. (2001). Selección de personal, sistema integrado. Segunda edición. Madrid. ESIC editorial.
- García, S. & García, E. (2007). Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva. España. INDE publicaciones.
- González, D. (2007). Ergonomía y psicología. México. FC editorial.
- González, T; Martínez, C; & Pardo, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. Universidad de Valencia. 21-35
- Gutiérrez, M. (2004). El valor del deporte en la educación integral del ser humano. Revista de educación, ISSN 0034-8082, Nº 335, 2004 (Ejemplar dedicado a: Educación y deporte). 105-126
- Jiménez, D.P. (2011). Manual de recursos humanos. Primera edición 2007 segunda edición. Madrid, España, ESIC editorial pp. 281
- Katzmarzyk, P. T., & Mason, C. (2009). The physical activity transition. Journal of Physical Activity and Health, 6(3), 269-280.
- López, A. L. (2004). El Marketing en los Servicios Deportivos de las Administraciones Públicas. Investigación y marketing, (83), 14.
- López-Fé, C.M. (2002). Persona y profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación. Madrid. Tea ediciones S.A.
- Márquez, S. (1995). Beneficios psicológicos de la actividad física, Revista de psicología general y aplicada. 48 (1) 185-206.
- Márquez, S. (2013). Actividad física y salud. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

- Márquez, S; Rodríguez, J; & De Abajo, S. (2006). Sedentarismo y salud: efectos beneficiosos de la actividad física. *Apuntes de educación física y deportes*. 1er. Semestre.12-24.
- Merino, M; Privado, J; Gracia, Z. (2015). Validación mexicana de la Escala de Funcionamiento Psicológico Positivo. *Perspectivas en torno al estudio del bienestar y su medida*. *Salud Mental*. 38 (2) 109-115 ISSN: 0185-3325
- Mondy, R. & Noe, R. *Administración de recursos humanos*. México. Pearson educación.
- Montes, J. A., & González, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo. Ideas propias editorial.
- Mora, J.A. (2000). *Psicología aplicada a la actividad físico-deportiva*. Madrid. Pirámide.
- Moreno, J.A; Cervello, E; & Moreno, R. (2007). Importancia de la práctica físico-deportiva y del género en el autoconcepto físico de los 9 a los 23 años. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 8 (1) 171-183
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*. 8. 237-247.
- Mullin, B.J; Hardy, S; & Sutton, W.A. (2014). *Sport Marketing*. Fourth Edition. U.S.A. Human Kinetics.
- OMS (2009). Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 2 de mayo 2015 www.paho.org/mex/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=48
- Oramas, A; Santana, S; & Vergara, A. (2006). El bienestar psicológico, un indicador positivo de la salud mental. *Revista cubana de salud y trabajo*. 7. 34-39
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Centro de estudios Ramón Areces.
- Pérez, M. (2015). Selección de personal por competencias en una empresa de servicios. *Aglala*, 5 (1).
- Porret, G. M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Primera edición 2006. Madrid. ESIC, editorial.
- Remor, E. & Pérez-Llantada, M. (2007). La relación entre niveles de la actividad física y la experiencia de estrés y de síntomas de malestar físico. *Interamerican Journal of Psychology*. 41 (3), 313-322.

- Restrepo, H. & Málaga, H. (2001). Promoción de la salud: como construir vida saludable. Pan american health org. 298
- Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México. Panorama editorial.
- Romero, A; García-Mass, A; & Brustad, R. (2009). Estado del arte, y perspectiva actual del concepto de bienestar psicológico en psicología del deporte. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 41 (2) 335-347 ISSN 0120-0534
- Salgado, J. F. (2007). Análisis de Utilidad Económica de la Entrevista Conductual Estructurada en la Selección de Personal de la Administración General del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* [en línea] 2007, 23 (Sin mes): [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574008>> ISSN 1576-5962
- Salgado, J. F. (2010). Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación. Barcelona. Cemical.
- Salgado, J. Viswesvaran, C. & Ones, D. (2001). Handbook of industrial, work and organizational psychology. Vol. 1 Personnel psychology. Londres, UK. SAGE.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en las empresas y en las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24. <http://www.cop.es/papeles>
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
- Salgado, J., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dir). Dirección estratégica de personas. Madrid: Prentice-Hall.
- Salgado, J; Moscoso, S. & Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la administración general del país vasco: meta análisis de fiabilidad. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. 20 (2) 107-139, Madrid, España.
- Santana, A; Guillén, F; & Márquez, S. (2002). Bienestar psicológico y actividad física en poblaciones ciegas y con deficiencias visuales. *Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, 2(1), 14-22.
- Secretaría de Salud (SS). (2015). Secretaria de Salud. Recuperado el 5 de abril 2015 <http://www.salud.df.gob.mx/portal/index.php/banner/402-checate-midete-muevete>

Selección de personal, (2008). Selección de personal. Málaga: Editorial Vértice

Ucha, F. E. G. (2000). Psicología del deporte aplicada al rol del entrenador.
Psicodeportes.com

Varela, R. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México. Pearson educación.

Zelaya, L. (2006). Clasificación de puestos. Costa Rica. EUNED.

ANEXOS

Anexo 1. Escalas de bienestar de Ryff, adaptación Española (Díaz et al. 2006).

Escalas de bienestar de Ryff

Por favor conteste las siguientes preguntas, asignando un número, donde 1 es si está totalmente de acuerdo o un 6 si está totalmente en desacuerdo. Utilice los números que más se aproximen a su respuesta.

1. Cuando repaso la historia de mi vida estoy contento con cómo han resultado las cosas	1	2	3	4	5	6
2. A menudo me siento solo porque tengo pocos amigos íntimos con quienes compartir mis preocupaciones	1	2	3	4	5	6
3. No tengo miedo de expresar mis opiniones, incluso cuando son opuestas a las opiniones de la mayoría de la gente	1	2	3	4	5	6
4. Me preocupa cómo otra gente evalúa las elecciones que he hecho en mi vida	1	2	3	4	5	6
5. Me resulta difícil dirigir mi vida hacia un camino que me satisfaga	1	2	3	4	5	6
6. Disfruto haciendo planes para el futuro y trabajar para hacerlos realidad	1	2	3	4	5	6
7. En general, me siento seguro y positivo conmigo mismo	1	2	3	4	5	6
8. No tengo muchas personas que quieran escucharme cuando necesito hablar	1	2	3	4	5	6
9. Tiendo a preocuparme sobre lo que otra gente piensa de mí	1	2	3	4	5	6
10. Me juzgo por lo que yo creo que es importante, no por los valores que otros piensan que son importantes	1	2	3	4	5	6
11. He sido capaz de construir un hogar y un modo de vida a mi gusto	1	2	3	4	5	6
12. Soy una persona activa al realizar los proyectos que propuse para mí mismo	1	2	3	4	5	6
13. Si tuviera la oportunidad, hay muchas cosas de mí mismo que cambiaría	1	2	3	4	5	6
14. Siento que mis amistades me aportan muchas cosas	1	2	3	4	5	6
15. Tiendo a estar influenciado por la gente con fuertes convicciones	1	2	3	4	5	6
16. En general, siento que soy responsable de la situación en la que vivo	1	2	3	4	5	6
17. Me siento bien cuando pienso en lo que he hecho en el pasado y lo que espero hacer en el futuro	1	2	3	4	5	6

18. Mis objetivos en la vida han sido más una fuente de satisfacción que de frustración para mí	1	2	3	4	5	6
19. Me gusta la mayor parte de los aspectos de mi personalidad	1	2	3	4	5	6
20. Me parece que la mayor parte de las personas tienen más amigos que yo	1	2	3	4	5	6
21. Tengo confianza en mis opiniones incluso si son contrarias al consenso general	1	2	3	4	5	6
22. Las demandas de la vida diaria a menudo me deprimen	1	2	3	4	5	6
23. Tengo clara la dirección y el objetivo de mi vida	1	2	3	4	5	6
24. En general, con el tiempo siento que sigo aprendiendo más sobre mí mismo	1	2	3	4	5	6
25. En muchos aspectos, me siento decepcionado de mis logros en la vida	1	2	3	4	5	6
26. No he experimentado muchas relaciones cercanas y de confianza	1	2	3	4	5	6
27. Es difícil para mí expresar mis propias opiniones en asuntos polémicos	1	2	3	4	5	6
28. Soy bastante bueno manejando muchas de mis responsabilidades en la vida diaria	1	2	3	4	5	6
29. No tengo claro qué es lo que intento conseguir en la vida	1	2	3	4	5	6
30. Hace mucho tiempo que dejé de intentar hacer grandes mejoras o cambios en mi vida	1	2	3	4	5	6
31. En su mayor parte, me siento orgulloso de quien soy y la vida que llevo	1	2	3	4	5	6
32. Sé que puedo confiar en mis amigos, y ellos saben que pueden confiar en mí	1	2	3	4	5	6
33. A menudo cambio mis decisiones si mis amigos o mi familia están en desacuerdo	1	2	3	4	5	6
34. No quiero intentar nuevas formas de hacer las cosas; mi vida está bien como está	1	2	3	4	5	6
35. Pienso que es importante tener nuevas experiencias que desafíen lo que uno piensa sobre sí mismo y sobre el mundo	1	2	3	4	5	6
36. Cuando pienso en ello, realmente con los años no he mejorado mucho como persona	1	2	3	4	5	6
37. Tengo la sensación de que con el tiempo me he desarrollado mucho como persona	1	2	3	4	5	6
38. Para mí, la vida ha sido un proceso continuo de estudio, cambio y crecimiento	1	2	3	4	5	6
39. Si me sintiera infeliz con mi situación de vida daría los pasos más eficaces para cambiarla	1	2	3	4	5	6

Anexo 2. Formato: Cuestionario de análisis de puestos de trabajo (Gan y Jaume, 2006).

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto	
Departamento	
Nombre actual ocupante	
Nombre del puesto superior	
Nombre de su actual ocupante	

2. Posición

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puestos a los que, el puesto de análisis, reporta, a los que supervisa y con los que colabora.

--

3. Misión básica o razón de ser del puesto.

Escriba la razón de ser del puesto de trabajo; esto es, para que está en la empresa este puesto.

--

4. Actividades principales y/o habituales.

Escriba las actividades más significativas o importantes que usted desarrolla habitualmente para lograr alcanzar la misión de su puesto, señalando el porcentaje de tiempo que le dedica.

Actividad	Porcentaje

5. Actividades complementarias y/o ocasionales.

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y que por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

--

6. Medios.

Relación de herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos....que debe utilizar para realizar las actividades del puesto de trabajo.

--

7. Relaciones.

- a) Relaciones que debe mantener, a nivel interno, con otros puestos para la realización del trabajo.

--

b) Relaciones que debe mantener, a nivel externo, con otros puestos para la realización del trabajo.

8. Condiciones.

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales....y la complejidad de las mismas: problemas que suceden, complejidad de las mismas, niveles de exigencia...

9. Magnitudes.

Presupuesto que gestiona.

Recursos que administra.

Número de colaboradores de usted dependientes.

Anexo 3. Formato de entrevista de análisis de puestos de trabajo (Gan y Jaume, 2006).

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto	
Departamento	
Nombre actual ocupante	
Nombre del puesto superior	
Nombre de su actual ocupante	

2. Posición

--

3. Misión básica o razón de ser del puesto.

--

4. Naturaleza de las funciones.

Qué hace	Cómo lo hace	Con qué lo hace	Para qué lo hace	Frecuencia

Apoyos	Relaciones internas	Relaciones externas	Condiciones

Anexo 4. Formato de protocolo de redacción de reporte de descripción de puestos de trabajo (Gan y Jaume, 2006).

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto	
Departamento	
Nombre actual ocupante	
Nombre del puesto superior	
Nombre de su actual ocupante	

2. Posición

Se trata de presentar el organigrama del entorno del puesto: de quién depende, con quién colabora, a quién supervisa. Si existen dependencias funcionales se indicarán con líneas discontinuas.

Figurará en nombre del puesto, no del ocupante.

--

3. Misión básica o razón de ser del puesto.

a) Verbo de acción. b) Proceso c) Criterio normativo. d) Finalidad o resultado.
--

4. Actividades principales y/o habituales.

Actividad	Porcentaje
a) Acción. b) Función.	

c) Finalidad.	
---------------	--

5. Relaciones.

a) Relaciones con otros puestos de nivel interno. b) Relaciones externas del puesto.

6. Condiciones.

a) Problemas más complejos que deben atenderse. <ul style="list-style-type: none">• De naturaleza técnica• De naturaleza económica• De naturaleza humana b) Decisiones importantes a tomar. c) Responsabilidades más significativas.

7. Magnitudes.

Magnitudes económicas.

Recursos que administra.

Magnitudes materiales: equipos, instrumentos....
--

Número de colaboradores que de usted dependientes

Número de personas dependientes, directa o indirectamente del puesto.
