



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“La importancia de las habilidades prácticas del psicólogo dentro del desarrollo de una herramienta tecnológica para la gestión de recursos humanos”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

Wendy Elizabeth Campechano Romero

Estefanya Soto Arvizu

Director: Lic. **Marco Vinicio Velasco del Valle**
Dictaminadores: Mtro. **Ángel Francisco García Pacheco**
Lic. **José Esteban Vaquero Cázares**



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 *mis padres* por motivarme desde pequeña a seguir mis más grandes sueños, por enseñarme el significado de responsabilidad y compromiso.

Mamá, gracias por impulsarme en cada momento importante y ayudarme a tomar las mejores decisiones, por mostrarme que en la vida hay dos caminos, pero siempre guiándome por el mejor.

Papá, gracias por enseñarme con tu ejemplo a dar lo mejor de mí en cada momento, principalmente en la escuela y el trabajo, por apoyarme y siempre tener un abrazo para mí.

A mis hermanos *Emanuel y Bruno* por tantas risas y travesuras, porque con su amor y son mi motor para ser una mejor persona cada día.

A *Hugo*, por todo el apoyo, consejos y enseñanzas. Por nunca dejarme en el camino y siempre motivarme a dar el siguiente paso.

A *Eva e Inés* por todo su amor y cuidados, por acompañarme y entenderme desde niña. Gracias por ser unas mujeres ejemplares para mí.

A mis abuelos *Vicky y Erasmo*, porque sin ustedes hubiera sido imposible llegar hasta aquí. Gracias por el apoyo, porque aunque no era su responsabilidad siempre estaban al pendiente de mí.

A *Wendy*, porque más que una compañera de clases, te convertiste en mi amiga, mi compañera de risas y travesuras. Porque sin ti mi estancia en la universidad no hubiera sido la misma. Me siento muy feliz de compartir contigo este paso tan importante en nuestras vidas y de que seas parte del comienzo de mi vida profesional. Gracias amiga.

Y por último a mi asesor *Marco Vinicio* por todos los consejos, enseñanzas, por el apoyo para que este esfuerzo se viera materializado, pero sobre todo por enseñarme a ver la vida de otra manera.

Gracias a todos por ser parte de mí, por todo su amor e infinito apoyo.

ESTEFANYA

A *Fany*, gracias por permitirme compartir contigo todo el esfuerzo de este trabajo, no fue sencillo terminar con éxito este proyecto, solo nosotras sabemos todos los sacrificios personales que nos costó. Hemos crecimos juntas personal y profesionalmente, gracias por haber estado y por acompañarme en el camino hacia el inicio de mi vida profesional.

A *mis padres*, porque sé que el que yo concluya satisfactoriamente esta etapa de mi vida es el reflejo de sus sueños, de todos sus esfuerzos y adversidades de vida superadas.

A *mi mamá*, por alentarme a no darme por vencida, por estar siempre apoyándome en todos mis logros y tropiezos vividos a lo largo de estos años, por los regaños recibidos, bien merecidos y en ocasiones no tanto, que hoy por hoy forman parte de lo que soy como profesionista y mujer. Gracias mami por impulsarme a seguir adelante preparándome para ser la mejor.

A *mi papá*, por las innumerables noches de desvelo, por no dejarme caer cuando estuve a punto de rendirme, por todos tus consejos y exigencias, hoy sé que fueron esas mismas las que me formaron como la persona tan fuerte y comprometida que hoy en día soy. Gracias por tantos regresos a casa llenos de conocimientos compartidos.

A *mi hermano*, por estar siempre conmigo compartiendo momentos, no quiero ser tu ejemplo a seguir, pero sí que te sientas orgulloso y pueda ser fuente de inspiración para que tú también concluyas esta maravillosa etapa que estás viviendo.

A mis mejores amigas, *Vale, Nelly y Brenda*, gracias por siempre sacar lo mejor de mí, por ver en mi lo que a veces ni yo misma logro percibir, por estar conmigo en tantos "ir y venir" emocionales, y gracias infinitas por permitirme compartir con ustedes todas las alegrías vividas.

A mi profesor *Marco Vinicio*, no solo por su asesoría para poder concluir este proyecto, sino también por haber sido esa luz en el camino que como estudiante necesite en los momentos en donde estuve a punto de rendirte, por tantos conocimientos y sabiduría, gracias por haberme enseñado que puedo llegar tan lejos como yo me lo permita.

WENDY

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
1. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	5
1.1 ¿Qué es una organización?	9
1.2 Tipos de organizaciones	11
1.3 Necesidades psicológicas de una organización	13
2. ENFOQUES PSICOLÓGICOS ABORDADOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	16
2.1 Humanista	16
2.2 Cognitivo-conductual	18
3. ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	22
3.1 Diseño y análisis de puestos	22
3.2 Atracción de Talento	25
3.3 Selección de personal	28
3.4 Capacitación	32
3.5 Clima organizacional	35
4. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	37
4.1 ¿Qué son los recursos humanos?	37
4.2 Habilidades del psicólogo para la gestión de recursos humanos	38
4.3 Planeación estratégica de la gestión de Recursos Humanos	42
4.4 Desarrollo de una aplicación tecnológica para la incursión del psicólogo en una pequeña empresa, como parte del desarrollo de un departamento de recursos humanos.	47
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXO 1	53

RESUMEN

En este trabajo se realizó el diseño de una aplicación tecnológica para la propuesta de la inserción del psicólogo en las pequeñas y medianas empresas, a partir de las necesidades económicas y psicológicas de cada una de ellas.

Para ello se tomó en cuenta información actual de las PYMES realizando un análisis de sus necesidades al querer impulsar el desarrollo de sus proyectos.

Por lo que la propuesta consistió en el desarrollo de una aplicación tecnológica económica y de fácil acceso para los nuevos emprendedores, esto para que a partir de la interacción con la información proporcionada en ella se creara la necesidad de contar con psicólogo profesional que pudiera auxiliarlos o llevar a cabo la planeación y desarrollo de estos procesos.

Con el diseño de esta propuesta se pretende en un futuro poder lanzar al mercado esta aplicación con el fin de dar a conocer la importancia que tienen los psicólogos en las organizaciones y al mismo tiempo generar mayores oportunidades de empleo para nuestros colegas.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se han preocupado por el trabajo y las personas que lo realizan, así como los contextos en los cuales este se lleva a cabo, por lo que ha resultado favorable recurrir a la psicología, la cual dentro de las organizaciones ha cobrado gran relevancia debido a los frecuentes cambios político-sociales en las cuales se ven envueltas las organizaciones a través de innovaciones y transformaciones, lo cual requiere que las personas que en ella laboran se adapten a dichos cambios.

En este caso la inserción del profesional en psicología dentro de las organizaciones resulta de gran importancia sobre todo en el área de Recursos Humanos en donde puede realizar distintas actividades relacionadas con la planeación y administración del personal.

De acuerdo con esto, el papel del psicólogo dentro de una organización será convertirse en un mediador entre el jefe y el empleado, apoyándose de pequeños objetivos tales como:

- La concepción o modificación de sistemas de trabajo
- Captar, seleccionar y canalizar al personal
- Asegurar su actualización y su capacitación
- Prevenir los accidentes y mejorar las condiciones de trabajo
- Apreciar objetivamente las potencialidades y los resultados individuales
- Proponer remuneraciones equitativas
- Facilitar las comunicaciones, las relaciones interpersonales y las relaciones intra-grupos, etc.

Así mismo el psicólogo colabora en áreas como (Gutiérrez en Urbina, 1989):

- Selección de personal

- Capacitación y desarrollo
- Motivación humana en la industria
- Mercadotecnia
- Análisis y valuación de puestos
- Seguridad industrial y estructura de comunicaciones
- Concepción y reformas al sistema de trabajo
- Prevención de accidentes
- Organización humana y mejora de las condiciones de trabajo
- Análisis y calificación de potenciales individuales

Estas actividades con el único fin de lograr una adecuada gestión de los recursos humanos, lo que permitirá formar un entorno en el cual los empleados puedan tener una mayor identidad con la empresa, esto generará una mayor apertura al cambio, trabajo en equipo y motivación, creando relaciones saludables entre todos los que laboran en la organización y promoviendo principalmente un ambiente de trabajo sano y satisfactorio.

Por lo que el objetivo de este trabajo es desarrollar una propuesta tentativa para la pequeña empresa a través de una herramienta tecnológica, basándonos en las habilidades prácticas que el psicólogo debe desempeñar (socio estratégico, experto administrativo, ayuda a los empleados y agente de cambio) dentro del contexto organizacional.

Para acercarnos a nuestro objetivo este trabajo se desarrolla en 4 capítulos, los cuales buscan abarcar de manera progresiva desde la psicología organizacional hasta su práctica específica dentro de la gestión de recursos humanos, pasando por su historia y desarrollando algunos métodos tentativos de aplicación.

El capítulo 1 habla sobre la definición de la psicología organizacional y de su desarrollo a través de los años, así como de los tipos de organizaciones

existentes en México y sus características. En el capítulo 2 se realiza una descripción acerca de los diferentes enfoques bajo los cuales se guía la planificación de recursos humanos en una organización. En el capítulo 3 se hace mención a las actividades del psicólogo organizacional como el reclutamiento y selección de personal, y la capacitación. Para el capítulo 4 se describe el desarrollo de una propuesta tentativa como herramienta tecnológica para la gestión de Recursos Humanos dirigido a las pequeñas empresas, resaltando el papel que juegan las habilidades prácticas del psicólogo organizacional, así como la importancia de la implementación de un departamento de Recursos Humanos dentro de esta para su posible expansión.

Al final se realiza una breve conclusión sobre las impresiones surgidas durante el proceso de acercamiento teórico a la Psicología Organizacional, la importancia de las habilidades prácticas que el psicólogo organizacional debe de asumir en la planificación para el crecimiento de la organización.

Antecedentes y justificación del tema

Anteriormente los psicólogos insertos en el área de Recursos Humanos de alguna organización se preocupaban por especializarse en el reclutamiento, la selección y capacitación del personal o específicamente en cuestiones administrativas. Lo cual no permite desarrollar plenamente las habilidades prácticas de un psicólogo

Sin embargo hoy en día se sabe que el psicólogo se debe de encargar de algunas otras actividades como lo son la asignación de tareas, motivar al personal y optimizar la producción, así como las recompensas y beneficios, entrenamiento/capacitación, administración del tiempo, manejo de relaciones interpersonales y aspectos legales. Por lo que es necesario generar habilidades prácticas en el psicólogo con los que pueda enfrentar las necesidades de todo tipo de organizaciones desde grandes corporativos hasta microempresas.

Actualmente en México existen 4 millones de empresas, de las cuales el 99% es representado por las MIPYMES, es decir la micro, pequeñas y mediana

empresas, sin embargo al tener una producción mínima, su inversión en capital humano es limitada debido a que existe una gran y constante rotación de su personal, además de que capacitarlo y gestionarlo les implicaría altos costos, pero al mismo tiempo el no contar con una adecuada gestión de sus recursos humanos podría poner en riesgo el éxito que pueda tener en el mercado.

1. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología es la ciencia encargada del estudio del comportamiento de los organismos en interacción con su medio ambiente (Ribes, 1990 en Ruiz, 2009) y su objetivo es dar cuenta, a través de teorías y/o leyes a fenómenos psicológicos generales.

Desde esta perspectiva se desprenden diversas ramas de estudio según el contexto hacia el cual vaya dirigido el trabajo, por lo que para los fines de este escrito, se abordan dos principales ramas de estudio:

Psicología Experimental: la cual tiene como propósito investigar la conducta a través la realización de experimentos para formular leyes o teorías.

Psicología Aplicada: su finalidad es aplicar los conocimientos teóricos a las situaciones problemáticas del contexto que lo requiera. Dichos ambientes en los cuales se aplican estos conocimientos pueden ser: escuelas, centros laborales, deportivos, hospitalarios, recreativos, etc.

Ahora bien, acercándonos más hacia el tema de interés, la psicología social es la encargada de realizar el análisis y el estudio de la conducta en sociedad, por lo que de acuerdo con Hera (2006) la psicología social, tiene dos factores fundamentales: 1) el interés del individuo como participante social y 2) la comprensión de los procesos de influencia social.

Es así que la psicología social aplicada, como su nombre lo dice, consiste en la aplicación de los principios desarrollados en la investigación a situaciones sociales reales.

Dentro de la psicología social aplicada se encuentra el área de la psicología laboral, la cual se encarga del estudio de la conducta en ámbitos laborales, y es a partir de esta que se desprende la psicología organizacional.

El contexto histórico en el cual la psicología organizacional surge no es muy claro (Andia, 2008 en Arellano y Vega, 2013), sin embargo es importante resaltar

que como cualquier otra disciplina, esta se ha visto influenciada por situaciones socio-políticas.

Es importante conocer sobre los antecedentes históricos de cualquier ciencia, ya que para poder investigar más sobre ella se deben conocer los fundamentos teóricos que la sustentan en el pasado. En esta lógica, cuando se habla de antecedentes históricos de la psicología organizacional, no existe una historia única, sino muchas interpretaciones debatidas y refutadas.

En 1876 Wilhem Wundt fundó uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, y a mediados de 1880 entrenó a dos psicólogos: Hugo Munsterberg y James McKeen Cattel. Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con su desempeño, algo muy innovador en su tiempo, también realizó aportes en cuanto a difundir la eficiencia de la psicología organizacional al persuadir a líderes del gobierno y de la industria de Estados Unidos.

Para mediados de 1916 aproximadamente, la psicología organizacional era solamente psicología industrial y estaba orientada al incremento de la productividad, por lo que muchos la consideraban como psicología económica. Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham, contemporáneos de Munsterberg y Cattell, desarrollaban al mismo tiempo métodos para seleccionar y capacitar personal de venta (Quiñones y Mateu, 2003).

Para cuando Estados Unidos entró a la Primera Guerra Mundial en 1917, Scott y Bingham se ofrecieron de manera voluntaria para probar y ubicar a más de un millón de reclutas, y junto con algunos otros psicólogos, adoptaron una prueba de inteligencia llamada Test de Stanford-Binet, de evaluación individual, la cual adaptaron para su aplicación masiva. Esta nueva prueba adaptada fue llamada Army Alpha, la cual se siguió utilizando en la industria privada después de terminada la guerra, con el fin de probar al ejército, y fue así que la evaluación de las capacidades mentales comenzó a ocupar un lugar importante en el escenario laboral.

Todo lo anterior estuvo ligado al paradigma de la psicometría, puesto que se implementaban pruebas psicológicas de selección y evaluación de personalidad a las personas para ubicarlos en puestos idóneos de trabajo dentro de la institución militar. Otro aspecto importante a resaltar es que en medio de la primera y segunda guerra Mundial se da una época de riqueza para la psicología industrial, se presenta investigación sobre una empresa estadounidense que tenía como propósito conocer qué parámetros físicos incidían a favor en contra de la producción.

Hasta este periodo aún no se había otorgado algún título mediante el cual se reconociera a la psicología industrial, y no fue sino hasta 1917 que la primera en obtenerlo fue Lillian Gilbreth. Lillian y su esposo Frank Gilbreth aplicaban los modelos de administración científica de Frederick Taylor en instituciones educativas y muy pronto se convertirían en consultores practicantes de la ingeniería humana. Tanto Taylor como los Gilbreth se convirtieron en especialistas de tiempo y movimiento, es decir, dividió cada acción en sus partes, después tomaban el tiempo de cada movimiento, para así poder desarrollar movimientos más eficientes y reducir la fatiga e incrementar la productividad.

En 1924 Elton Mayo comenzó a interesarse en estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones, y en la posibilidad de que estas afectarían en el trabajo realizado. En este mismo año Mayo realizaba estudios en la planta Western Electric Corporation, los cuales fueron conocidos como Estudios Hawthorne, en donde descubrió que los resultados de sus investigaciones estaban siendo alterados por la propia investigación, lo cual fue conocido como Efecto Hawthorne, dicho efecto arrojó como resultado que no solamente el dinero y el entorno afectaban a la productividad, sino que también las relaciones humanas que giraban en torno al trabajo tenían un papel motivador. Fue a partir de este estudio que las investigaciones sobre satisfacción laboral fueron cada vez más frecuentes.

En 1921 la psicología organizacional se expandió y comenzaron a surgir firmas de consultoría que ofrecían servicios organizacionales a cambio de una cuota.

Durante la Segunda Guerra Mundial surgieron varios problemas, entre ellos la infraestructura de la flota aérea, ya que existían diversos tipos de aviones, lo que provocaba que los pilotos se confundieran al encontrarse con configuraciones muy diferentes, lo cual era causante de una gran cantidad de accidentes, motivo por el que los psicólogos sugieren la estandarización de las cabinas, lo que dio lugar a la ingeniería humana.

Se logró también grandes adelantos metodológicos en cuanto a procedimientos de clasificación y valoración del personal, en donde se comenzó a prestar mayor atención a las cuestiones morales y de personalidad y no solamente prácticas, debido a esto comenzaron a surgir una gran cantidad de pruebas y test que pretendían evaluar diversos aspectos por lo que para regular su uso y aplicación surgió en 1964 el Acta de los Derechos Civiles, en donde se estipulaba y regulaba la aplicación de pruebas psicológicas.

En 1945 la psicología industrial fue reconocida formalmente con el establecimiento de la división de psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association (Loran, 2001 en Arellano y Vega, 2013).

Actualmente a la psicología aplicada en la industria laboral se le conoce como psicología organizacional.

Definiendo como industria al lugar, la estructura y el grupo de individuos que se encargan de la fabricación de algún producto. Hoy en día el título de industria se ha cambiado por el de organización, para así, poder abarcar grupos donde no era posible comprobarse la elaboración física de un producto, pero que comercializaban u ofrecían algún tipo de servicios (Hernández, 2014).

La psicología organizacional, al igual que otras ramas de la psicología presenta problemas y confusión a la hora de definirlas, por ejemplo, Zepeda (2002) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se

encarga del estudio de los fenómenos psicológicos individuales dentro de las organizaciones y de la forma en que los procesos organizacionales influyen en la individualidad.

Cabe agregar que en Norteamérica existe una clasificación diferente. Se presenta una división de la APA llamada SIOP (Society for industrial-Organizational Psychology) que comprende tres focos: psicología del personal, psicología organizacional y psicología de los factores humanos. La primera se concentra en temas de selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño. La segunda, estudia el contexto social del trabajo con temas como motivación de los empleados, satisfacción en el trabajo y liderazgo. La tercera, se dedica a los aspectos cognitivos y fisiológicos del desempeño de los individuos (Campbell, 2002, citado por Martínez & Castañeda, 2006)

Es importante resaltar que la psicología organizacional no se centra en el estudio de la organización como tal, sino en el estudio de la conducta laboral que se suele realizar como parte de una organización, pero no solamente se centra en los que forman parte de ella, sino también en quienes son beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios) y en quienes actúan como sus proveedores de recursos materiales, económicos y humanos (Blake, 2003 en Chiavenato, 2002).

1.1 ¿Qué es una organización?

Tener una definición clara de lo que es una organización resulta complejo debido a que existen diferentes maneras de aproximarse a ella, como por ejemplo, el punto de vista sociológico, el economista, el administrativo, el psicológico, etc. Incluso hay autores como Palací (2005) que menciona que el concepto de organización debe tener transformaciones de acuerdo al contexto de cada época en la que se pretende conceptualizar.

Según Peiró (1999) una organización está compuesta principalmente por un grupo representativo de personas, por lo tanto una organización es considerada como un sistema colectivo que evoluciona en un contexto social, de esta forma se

puede obtener un diseño de análisis de grupos, lo cual contribuye a su concepción y desarrollo.

Otra forma de definir a la organización es la que da Hernández (2014) en donde menciona que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigiéndose conjuntamente a objetivos específicos con el fin de producir beneficios, servicios, etc.

Por otro lado Schein (1982) define una organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Así mismo menciona que son dos ideas principales las que conceptualizan a una organización, la primera es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua y la segunda es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades.

De acuerdo con Franklin y Gómez (2002) se pueden observar dos tipos de estructura organizacional, una formal y otra informal. Una organización formal está caracterizada principalmente por agrupar e identificar las tareas y roles a desarrollarse dentro de la empresa, dichas tareas se presentan formalmente a través de un organigrama, el cual representa la estructura oficial de la empresa y se encuentra perfectamente definido en un manual de organización; este hace a la empresa existente en cualquier momento aun cuando los miembros no estén dentro de ella, ya que los roles se pueden reasignar y seguir trabajando para el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado la organización informal se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en un manual de roles y actividades. Podrían considerarse también como alianzas o grupos de influencia, además de que pueden tener sus propios objetivos, inclusive distintos a los de la propia empresa, este tipo de organización surge a partir de las reacciones individuales y colectivas ante la organización formal.

Muchos de los problemas y necesidades psicológicas de una organización surgen de la interacción compleja entre la organización formal y la informal.

A modo de conclusión, la función de la organización es, ayudar a suministrar los medios para que los administradores desempeñen mejor sus funciones para así alcanzar de manera eficiente sus objetivos, además de crear y proporcionar las condiciones y relaciones básicas de manera anticipada, lo que traerá como resultado una estructura formal de acuerdo a las necesidades de los que ahí colaboran, teniendo como resultado orden, arreglo, y relaciones sociales armónicas (Franklin y Gómez, 2002)

1.2 Tipos de organizaciones

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a sus características, tal y como lo menciona Ruiz (2009):

- Por el medio ambiente: se toma en cuenta a dos empresas de la misma magnitud pero que se encuentran en diferentes contextos.
- Por el giro: la empresa se encuentra determinada por el tipo de actividad que realice y el mercado que domina, es decir, se establece según la zona o el número de clientes que abastece, sin importar el tamaño del capital humano o económico con el que cuenta.
- Por el financiamiento: depende, como su nombre lo indica, del capital económico con el que cuenta.
- Por la producción: la empresa se considera pequeña, mediana o grande por el número de productos que fabrican.

Por el número de personal: se clasifica de acuerdo al número de personas que laboren en ella.

- Pequeña empresa: menos de 25 personas.
- Mediana empresa: entre 50 y 250 personas.
- Grande empresa: más de 250 personas.

Como se puede observar existen diferentes formas de poder clasificar a las empresas, por lo que actualmente en México y de acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, 2009), actualmente Secretaría de Economía, y al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI,2011) se les clasifica de acuerdo al número de personal que opera en ellas:

- Los establecimientos que emplean a menos de 5 personas son considerados como talleres artesanales.
- Micro empresa: Las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- Pequeña empresa: Las empresas que ocupan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasan la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Mediana empresa: Las empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasan la cantidad de 1,100 millones de pesos al año.
- Grande empresa: Las empresas que ocupan 500 personas o más.

De acuerdo con el consejo nacional para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (CNCMIPYME, 2006-2012) en México existen un total de 3.7 millones de empresas, de ellas el 95.05% son micro, pequeñas y medianas empresas que generan el 41.56% de los empleos.

El giro principal de la mayoría de estas empresas es comercial y de servicios, ya que el 90% se dedica a la venta de artículos y servicios, y el otro 10% de dedican a la manufactura y/o transformación de productos que ellos mismos elaboran, y que además comercializan por méritos propios. Este tipo de empresas por lo general son constituidas por personas que deciden independizarse y que esperan que algún día su negocio tenga éxito y pueda expandirse de acuerdo al giro al que pertenezca.

Sin embargo las posibilidades de éxito económico de estas MIPYMES son de entre el 25% y 30% (Ruiz, Ramírez y Pérez, 2012), motivo por el cual resulta importante encontrar mecanismos y desarrollar ambientes propicios para que estas puedan desarrollarse, consolidarse y modernizarse con éxito.

1.3 Necesidades psicológicas de una organización

La importancia del capital humano dentro de las organizaciones es un factor preliminar para comenzar a preocuparse por las necesidades psicológicas que las organizaciones puedan tener, ya que el bienestar psicológico de los trabajadores y de la organización es imprescindible para así poder cumplir satisfactoriamente los objetivos de ésta.

Como menciona Audirac (1994, en Hernández 2014) las necesidades de las organizaciones dependen de cada empresa, sin embargo se puede hablar de manera general de algunas de ellas:

- Selección de personal
- Motivación para el trabajo y la colaboración
- Capacitación del personal
- Integración de equipos de trabajos
- Manejo de conflictos
- Relación entre la vida familiar y la vida profesional
- Desarrollo de habilidades para planear con eficacia y realismo
- Relaciones de liderazgo
- Bienestar humano

Principalmente la selección de personal es una necesidad psicológica básica de las organizaciones, ya que es el proceso por el que se elige al capital humano, el cual llevará a cabo todas las actividades laborales. Se considera una necesidad psicológica por hecho de que un psicólogo evalúa las habilidades y destrezas que posee el candidato para así poder determinar si es apto para ocupar un puesto determinado.

Dentro de algunos métodos de selección se emplean las entrevistas, evaluaciones psicométricas y evaluaciones técnicas, que fundamentan la decisión del psicólogo permitiendo así cumplir con su responsabilidad profesional (Hernández, 2014).

Por otro lado Ramírez, Abreu y Badii (2008) dicen que dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz.

Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labora, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. La motivación se considera como un proceso psicológico, el cual es un factor importante para la producción de una organización por lo tanto es indispensable fomentarla en los trabajadores.

Otros aspectos importantes relacionados al tema son la satisfacción laboral y el bienestar psicológico que los empleados de una organización puedan tener. Mañas, Salvador, Boda, González y Agulló (2007) mencionan que el bienestar psicológico y la satisfacción laboral tienen gran relación con el compromiso de las personas hacia su trabajo, considerando que los aspectos principales del bienestar psicológico que mayor incidencia tienen en el compromiso son trabajar bajo presión, percibir que el trabajo juega un papel importante en su vida y sentirse felices en términos generales.

La satisfacción laboral del trabajador tiene una estrecha relación con la identificación o sentido de pertenencia que pueda llegar a tener con la organización. A través de ésta, los empleados obtienen un incremento en su autoestima, participando para la obtención del éxito de la organización a la que pertenecen (Topa y Morales, 2007).

Por otro lado Gordillo (2005, en Hernández 2014) menciona que actualmente las organizaciones se ven obligadas a actualizarse, manteniéndose en condiciones de competitividad que les permita afrontar adecuadamente los mercados. Con ello cada organización se ve obligada a desarrollar diversas estrategias que la lleven a afrontar diversos retos.

Para lograr un buen desarrollo las organizaciones realizan diversas actividades, entre ellas está la capacitación de su capital humano, atribuyendo a

ésta principalmente dos funciones: cumplimiento de una disposición legal y los beneficios que trae para la empresa y el trabajador.

Según Checchia (2004) lo que se enseña en la capacitación debe responder a una necesidad de la organización ya que las organizaciones de trabajo no han sido creadas a fin de educar a las personas, por lo que la capacitación en tal contexto constituye un medio para lograr resultados económicos, derivados de mejoras en el desempeño y otras variables, es debido a esto que los esfuerzos formativos deben responder a las demandas de la organización.

A través de las necesidades psicológicas de las organizaciones se hace visible la importancia que tiene el psicólogo en este contexto y cómo es que interviene para un mejor desarrollo tanto organizacional como humano, y así enfocar las actividades en el cumplimiento de los objetivos.

2. ENFOQUES PSICOLÓGICOS ABORDADOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Las diferentes escuelas que constituyen a la psicología permiten valorar desde diferentes perspectivas al ser humano. Por un lado el conductismo exhibe una visión muy rígida de la conducta humana; el psicoanálisis pretende dar un origen a los hechos a través de la interpretación de los sueños realizando explicaciones absolutas de carácter determinista del desarrollo del sujeto; la psicología de la Gestalt hace énfasis en el equilibrio, estructura, sistema, forma e integralidad.

Así como en la psicología hay diferentes perspectivas que explican al ser humano, así también las hay para abordar el comportamiento psicológico dentro de las organizaciones, sin embargo para los fines de interés de este trabajo abordaremos sólo dos de ellos: el humanista y cognitivo-conductual, haciendo mayor énfasis en este último.

2.1 Humanista

Este enfoque constituye la tercera fuerza de la psicología, sus máximos exponentes fueron Carl R. Rogers, Abraham Maslow y Gordon Allport (Martínez, González y García, 2011).

Esta teoría del enfoque humanístico empresarial, surge en los Estados Unidos, en la década de los treinta, como consecuencia de las necesidades de las empresas y del desarrollo de la sociología, de la psicología y de una rama de ésta, la psicología industrial, en los primeros años del siglo XX y como reacción ante la rigidez predominante en la época.

La psicología organizacional en los últimos años ha tenido un gran desarrollo, ya que actualmente se capacita permanentemente al personal de la empresa, para que cada día las relaciones en el entorno organizacional sea más eficiente y productivo.

La idea base que se maneja en la administración de los recursos humanos se contradice en la práctica de la psicología organizacional (Chiavenato, 2000),

porque en épocas de desarrollo económico se contrata una gran cantidad de empleados, pero en épocas de recesión, la primera variable que se ve afectada es la del empleo, quedando un gran número de personas desempleadas. Por lo tanto, todo el esfuerzo financiero y técnico que se invierte en formar un personal comprometido, con alto sentido de pertenencia, altas relaciones humanas, muy convencido del trabajo en equipo y altamente motivado de sus funciones, se ve frustrado y la persona despedida desmotivada.

Para resolver estos conflictos, el enfoque humanista se enfoca, en el potencial del capital humano y sus relaciones en la empresa, con el fin de dignificar al ser humano y no considerarlo un simple "recurso económico" más de la empresa. Por ello, modernamente se habla del "talento humano" de la empresa.

Esta teoría no realiza un abordaje de la resolución del problema de forma explícita, sin embargo resulta de gran valor su concepción de hombre libre, espontáneo, abierto, creativo y producto de su propio medio social, aunque determinado por lo biológico. Concibe como vía para satisfacer las necesidades del individuo, la jerarquización de sus necesidades, y, sólo a través de la satisfacción de las mismas el hombre podrá autorealizarse.

Anteriormente el interés se orientaba específicamente al análisis y comportamiento de la tarea a ejecutarse y su relación con la estructura organizacional, pero ahora el enfoque va dirigido a la persona que desarrolla una tarea y participa en la organización. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina, el método y los tiempos utilizados en el proceso de trabajo, ceden a la prioridad de la preocupación por el hombre y el grupo laboral, es decir de los aspectos técnicos y mecanicistas se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Bernal, 2008).

Este modelo humanista se refiere a la formulación teórica realizada por los gerentes y consultores sobre la naturaleza de los seres humanos en relación con el trabajo. Estos supuestos se han centrado en diversos aspectos, como su motivación interior (o la ausencia de ella), su racionalidad, sus necesidades, etc. Estos modelos han influido de manera significativa en la forma de pensar los

problemas humanos en el trabajo. Dentro de estos “modelos” se destaca el trabajo de McGregor (1960, citado en Furnham, 2001) quién establece una diferencia entre dos teorías que agrupa una serie de supuestos que los gerentes pueden adoptar acerca de sus empleados. La primera teoría llamada X, supone que por naturaleza a los seres humanos les desagrada trabajar y por lo tanto lo evitarán a toda costa, ellos prefieren ser dirigidos y no tener responsabilidades. Es esta lógica, para lograr que las personas trabajen se deben controlar y amenazar con castigos. Por el contrario la teoría Y, supone que las personas reconocen el trabajo como una actividad natural y no necesitan ser controlados, ni amenazados. Ellos buscarán por si solos el logro de las metas organizacionales en las que se han comprometido.

En años recientes este enfoque humanista ha sido criticado debido a la limitación de su campo de estudio y la parcialidad en sus conclusiones, ya que se tiene una idea demasiado romántica del trabajador, sin embargo el gran logro del enfoque humanista fue desplazar el énfasis administrativo en las tareas, hacia el énfasis a las personas.

2.2 Cognitivo-conductual

En la década de los años cincuenta y sesenta comenzó a surgir una serie de teorías que cuestionaban el tipo de estructuras mecanicistas propuestas por las teorías clásicas que consideraban solamente al ser humano como una herramienta de trabajo.

El segundo momento del siglo XX es llamado conductista que consideraba las relaciones humanas y la dinámica de grupo en lugares de trabajo y la forma en que los gerentes dirigen y toman decisiones. Este periodo abarca las décadas después de 1920 a 1960; se destacan escuelas como: escuela de relaciones humanas, escuela clásica, escuela de dinámica de grupo, escuela de liderazgo, escuela de teoría de las decisiones. Dichas escuelas hacen énfasis en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores, los papeles y las normas informales que influyen en el desempeño, fomentan la participación

individual en la toma de decisiones, plantean la importancia de los grupos asignándoles líderes sociales y de tarea.

La teoría o perspectiva contingencial, también conocida como enfoque cognitivo-conductual, surgió con el principal propósito de explicar el impacto del contexto en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad de mejorar su desempeño, con la creencia de que dentro de la organización se pueden hallar leyes de comportamiento que se pueden generalizar a otras organizaciones que se encuentren en las mismas condiciones contingentes, lo que quiere decir que se pueden aplicar diseños óptimos a todas aquellas empresas que se encuentren en situaciones ambientales parecidas, en donde los individuos son creados por la propia organización, pero esta también es creada y recreada por las acciones individuales y ambientales. Dentro de este enfoque la organización debe de adaptarse y desarrollarse mediante los diversos contextos y tecnologías surgidas.

El enfoque cognitivo-conductual en el plano organizacional según Chiavenato (2000) tiene en cuenta tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que realizará las actividades.

Las ideas de este enfoque no se basan en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos de los procesos organizacionales, sino que, al contrario, son dinámicas y se basan en la ampliación continua de las actividades mediante el enriquecimiento de tareas, como una responsabilidad básica puesta en las manos del gerente y de su equipo de trabajo. Este modo de operar de la organización cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

Debido a la fuerte competencia que existe en el mercado, la organización debe alcanzar altos niveles de productividad y calidad, así como mejorar continuamente en la aplicación de los creativos y la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, mientras les proporciona oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales.

Este enfoque supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas y, sobre todo, de objetivos planeados conjuntamente por el trabajador y el gerente para que la tarea sea por sí misma un estímulo de motivación.

Una de las principales ideas de la psicología cognitiva-conductual en las organizaciones es que obtienen mejores resultados del personal y del trabajo cuando se conjugan tres estados psicológicos esenciales en las personas (Chiavenato, 2000):

- a) cuando la persona cree que su trabajo es significativo y tiene valor
- b) cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo
- c) cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo

Bajo esta concepción la actividad mental (actitudes, inteligencia, aprendizaje) se torna importante, ya que, desde esta perspectiva, el procesamiento de la información se orienta al análisis del modo en que las personas reciben, interpretan, almacenan, memorizan, evalúan y utilizan la información en sus vidas laborales (Munduate, 1997).

Las teorías del enfoque cognitivo-conductual han servido para dar explicación a los distintos fenómenos que se presentan dentro de las organizaciones en distintos ámbitos como (Lord & Maher, 1989; y Katzell, 1994; en Munduate, 1997):

- Evaluación del rendimiento
- Percepción de liderazgo
- Interacción superior-subordinados
- Diseño de tareas
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones

Los temas que más se han estudiado desde este enfoque, según algunos autores (Wilpert, 1995 y Munduate, 2000) son.

- Cultura y clima organizacional

- Sistemas de remuneración
- Liderazgo, control y poder
- Relaciones trabajo, familia y vida social

Las críticas hacia este enfoque (Lord y Maher, 1989; en Munduate, 2000), en su mayoría radican en su metodología, argumentando que al estar basadas únicamente en investigaciones de laboratorio, no se evalúan procesos cognitivos, sino que únicamente se centran en relaciones de variables dentro y fuera de un contexto, utilizando la perspectiva cognitiva únicamente para plantear hipótesis una vez realizado el experimento, crítica que actualmente puede verse refutada por artículos científicos experimentales (Leal, Román, Alfaro de Prado y Rodríguez, 2001) en donde se demuestra la efectividad de las técnicas aplicadas en diferentes problemáticas del ámbito laboral, ya que al desempeñarse como agentes de cambio, los científicos cognitivo conductuales participan cada vez más en planear, iniciar y guiar el cambio organizacional (Bartlett y Kayser, 2002).

3. ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El psicólogo al trabajar dentro de las organizaciones debe de poseer ciertas habilidades para que su desempeño sea eficiente, por lo que Shein (1994, en Hernández, 2014) considera que un psicólogo organizacional debe de:

- Conocer lo que está tratando de lograr.
- Conocer cómo se debe de organizar en el trabajo para lograr el objetivo deseado.
- Conocer cómo recluta, entrena, ubica y mantiene los recursos humanos.
- Conocer cómo propiciar condiciones apropiadas para que el trabajo se desempeñe adecuadamente.
- Cómo proporcionar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener eficiencia por largo tiempo.
- Conocer cómo cambia la organización, de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.

Las principales actividades por las que se caracteriza un psicólogo organizacional son tres: reclutamiento, selección de personal y capacitación, aunque recientemente el psicólogo también se ha tenido que involucrar en la administración del personal.

3.1 Diseño y análisis de puestos

El diseño y el análisis de puestos son el método básico con el que se debe de iniciar una gestión de Recursos Humanos (Arias, 1986), ya que a partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de procesos como el establecimiento de salarios, métodos de reclutamiento, selección y manuales de contratación, que son la base en toda planeación de Recursos Humanos. Por lo que resulta importante que a partir de su correcta definición y estructuración se inicie una adecuada administración, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se

realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en ella, tomando en cuenta la individualidad de cada puesto.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir y los objetivos de la empresa cada puesto requerirá ciertas habilidades, estudios, experiencia, condiciones de trabajo, esfuerzo y responsabilidades que variarán en cada caso, por ello es importante establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito.

Para llevar a cabo este proceso es necesario definir primeramente lo que es un puesto. Por un lado de acuerdo a Spector (2002) la estructura de los puestos está determinada por el diseño organizacional al que pertenecen. Los puestos forman parte del formato estructural de la organización que condicionan y determinan la distribución, configuración y el grado de especialización.

Angulo (2004) describe como puesto al conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal, también se refiere a la estructuración de las actividades específicas de cada puesto dentro de la organización.

Existen diversos autores (Angulo, 2004; Chiavenato, 2002 y Arias, 1986) que mencionan diversos procedimientos, de los cuales solo describiremos los que aparecen en común:

- Diseño de puestos: se refiere a la descripción del contenido de cada puesto, los métodos y las relaciones con los demás puestos (Chiavenato, 2002). Por otro lado Angulo (2004) menciona que el diseño de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en una empresa.

El diseño de puestos conforma la manera en cómo cada puesto está estructurado y dimensionado, para diseñar un puesto se tienen que definir cinco condiciones básicas:

- a) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (qué hace el ocupante).
 - b) Cómo debe de desempeñar las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
 - c) Condiciones de trabajo y riesgos.
 - d) A quién deberá de reportar el ocupante del puesto (quién es su superior inmediato).
 - e) A quién deberá supervisar y dirigir (quiénes son sus subordinados).
- Análisis de puestos: se refiere a las exigencias del cargo en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de la persona a ocupar el puesto, los requisitos, los deberes y responsabilidades del tipo de persona a seleccionar.

En términos prácticos la diferencia entre diseño y análisis radica en que el diseño de puestos se basa en el contenido del puesto, qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace, por otro lado, el análisis de puestos busca determinar los requisitos físicos e intelectuales que debe de cumplir el ocupante.

A partir del diseño y análisis de puestos se pueden realizar monografías profesionales y profesiogramas (Casas, 1998), de los cuales, a continuación, describiremos brevemente los procedimientos para realizarlos.

Las monografías profesionales son una especie de catálogo, muy utilizados en las empresas consultoras, en donde se describen y especifican las distintas profesiones, sus relaciones con otros trabajos, los niveles salariales que les corresponden, la demanda que existe en el mercado y algunas previsiones del futuro, por lo general se presentan de manera resumida y clasificada por grupos de trabajo similares.

Actualmente en el mercado estas monografías pueden ser compradas, las editoriales se han preocupado por editar algunos catálogos de manera general para cualquier empresa, o bien pueden ser diseñadas por la misma empresa, esto con la ventaja de adaptar los puestos de acuerdo a las necesidades de cada una.

Para realizarlas se deberá de diseñar una ficha para cada puesto con datos como: nombre del trabajo, categoría profesional, departamento o sección a donde pertenece, mando superior inmediato, tiempo de aprendizaje o formación, labor que desarrolla, operaciones mentales y manuales que requiere, materiales con los que trabaja, tareas específicas, tareas periódicas, tareas ocasionales, nivel de responsabilidad, tipo de decisiones a tomar y frecuencia, ambiente físico de trabajo, riesgos posibles, márgenes salariales y posibilidades de promoción y finalmente se incluirá el profesiograma.

Los profesiogramas son todos los datos obtenidos mediante el análisis de un candidato, los cuales reflejan cuantitativa y cualitativamente las características que debe de tener el candidato ideal para ese trabajo específico. Así, cuando haya finalizado el proceso de selección, únicamente se deberán de comparar los perfiles de cada candidato con el correspondiente profesiograma, y así mostrar en qué medida coinciden y en qué manera se diferencian los resultados de cada candidato con el perfil solicitado pero de manera gráfica, para finalmente poder recomendar y orientar, a la persona encargada de la vacante, presentando a los tres o cuatro candidatos cuyos perfiles se acerquen más al deseado y se pueda decidir de manera más exacta a quién se contratará.

3.2 Atracción de Talento

Atracción de talento o reclutamiento de personal, es importante mencionar que este cambio de nombre no varía en definición, ya que este se llevó a cabo a partir del cambio de paradigma a uno más humanista, pero para fines prácticos, atracción de talento y reclutamiento de personal definen a la misma actividad en donde se ve al personal interesado en formar parte de la organización como un individuo con el talento necesario para desempeñar las necesidades y actividades del puesto a cubrir (Alpander, 1985).

El proceso de atracción de talento o de reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos en el momento oportuno y en la cantidad necesaria, con el perfil solicitado y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Es un conjunto de técnicas y procedimiento orientados a atraer candidatos

potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, mediante un sistema de información, en el cual se divulga y ofrece a la población las oportunidades de empleo que pretende llenar, es decir, consiste en proveer a la organización del número suficiente de personas para conseguir los objetivos deseados. (Chiavenato, 2002)

Esta actividad exige una rigurosa planeación constituida por tres fases:

- a) Personas que la organización requiere (investigación interna): Se refiere a las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo. Este proceso interno debe de ser continuo, constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuales son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer, a este proceso se le conoce también como planeación de personal.

- b) Lo que el departamento de recursos humanos pueda ofrecer (investigación externa): Se refiere a las fuentes de reclutamiento adecuadas a la población que se pretende informar sobre las vacantes disponibles en la organización, ya que no se utilizarán los mismo medios para reclutar, debido a que los puestos tienen características propias y necesidades diferentes, el objetivo fundamental es detectar y localizar a la población de interés para concentrar en ella los esfuerzos de comunicación y atracción. La ubicación correcta de la población a reclutar permite a la organización:
 - Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando la proporción de candidatos escogidos y admitidos.
 - Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
 - Reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Una vez realizadas la investigación interna y externa, el siguiente paso es escoger las técnicas de reclutamiento, más apropiadas para cada vacante.

- c) Técnicas de reclutamiento: Las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la empresa para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, dependiendo de su actual situación laboral, por lo que existen dos tipos de población: los empleados (trabajando en la misma empresa o en alguna otra) y los disponibles (los desempleados).

El reclutamiento es interno cuando los empleados se encuentren laborando dentro de la misma empresa, y el reclutamiento es externo cuando los candidatos se encuentren laborando en otra empresa o se encuentren desempleados.

- Reclutamiento interno: se refiere al proceso de reubicación del personal que labora dentro de la misma empresa, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el departamento de recursos humanos y los demás departamentos de la empresa.
- Reclutamiento externo: se refiere al proceso de contratación de personas ajenas a la empresa atraídos por diversas técnicas de atracción de personal, como son:
 - a) Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
 - b) Candidatos presentados por empleados de la empresa.
 - c) Carteles o anuncios fuera de la empresa.
 - d) Contactos con universidades, escuelas, directorios, centros de integración, etc.
 - e) Conferencias en universidades y escuelas.
 - f) Contactos con otras empresas.
 - g) Anuncios en periódicos, revistas y medios electrónicos como redes sociales o bolsas de empleo electrónicas.
 - h) Agencias de reclutamiento.
 - i) Viajes de reclutamiento a otras localidades.

- Reclutamiento mixto: los anteriores tipos de reclutamiento se realizan simultáneamente para así poder complementarse, ya que, cuando se utiliza un reclutamiento interno en algún punto siempre existe un puesto que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que este puesto se elimine.

3.3 Selección de personal

De acuerdo con Hernández (2014) la selección de personal consiste en elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto, teniendo como objetivo, analizar las habilidades y capacidades que tienen los solicitantes para cubrir un puesto. La selección de personal se lleva a cabo mediante un proceso que consiste en lo siguiente:

- El llenado de la solicitud. Se realiza con el fin de conocer los datos más relevantes del candidato como son:
 - a) Datos personales
 - b) Datos escolares
 - c) Experiencia profesional
 - d) Datos familiares
 - e) Aspectos generales
- La realización de una entrevista inicial con carácter superficial. Da un panorama general de los aspectos esenciales con los que debe contar el candidato, relacionados con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de alguna manera manifiestan no reunir los requerimientos del puesto solicitado.
- Evaluación psicométrica. En esta evaluación se obtiene información sistemática de los instrumentos estandarizados y técnicas especializadas con el propósito de contratar, rechazar o situar en cartera, a los candidatos reclutados y preseleccionados.

- Entrevista con el jefe inmediato. Se realiza con el fin de saber los conocimientos específicos que tiene el candidato sobre de las actividades que se realizan en el puesto deseado.
- Conclusión del psicólogo. El evaluador a lo largo de la entrevista puede resolver dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato y también aclarar las dudas que el postulante presente acerca del puesto y de la empresa.
- Examen médico. Este examen se realiza con el objetivo de evaluar la salud física del candidato, para así saber si se encuentra en condiciones óptimas de realizar adecuadamente el empleo.
- Contratación. Una vez que el candidato es contratado debe de recibir una exposición amplia de la misión de la organización, su historia, sus políticas y objetivos, así como un entrenamiento básico, es decir, debe de recibir una capacitación inicial.

Por otro lado Salgado y Moscoso (2008) mencionan que la selección de personal es aquella por la cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo, es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. Este proceso implica tres aspectos principales:

- a) Emplear instrumentos evaluativos, si no son utilizados, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal.
- b) Tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuada selección de los candidatos al puesto.
- c) Se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

La selección puede entonces definirse como el proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base en instrumentos al individuo que es el que mejor se adapta a los requisitos del puesto vacante. Se considera como métodos de selección a las entrevistas, evaluaciones psicométricas y evaluaciones

técnicas, ya que estas pueden servir como fundamento para tomar la decisión de contratar o no a una persona (Hernández, 2014).

Actualmente estos procesos de selección de personal no se reduce únicamente a estas estrategias, como lo son solo una pequeña entrevista de modo superficial, sino que en últimos años los especialistas en psicología organizacional y recursos humanos han desarrollado nuevas técnicas para poder tomar una decisión lo más exacta posible para poder decidir si una persona es apta para poder cubrir la vacante que se pretende cubrir, a continuación describiremos brevemente la que más auge tiene dentro de las organizaciones, la entrevista por competencias.

Trabajar por competencias presupone que primeramente se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que la vacante requiere, y una vez que estos requisitos mínimos están cubiertos se procederá a trabajar sobre las competencias.

Cuando hablamos de competencias podemos referirnos a dos tipos, las técnicas o de conocimientos y las de gestión (Alles, 2006).

Las competencias técnicas son todos aquellos conocimientos técnicos básicos que el candidato debe de tener, por ejemplo, todo contador debe de tener conocimientos básicos acerca de salarios, inflación, tasas de interés, actividad bursátil, etc.

Cuando se habla acerca de competencias de gestión, se hace referencia a una característica de la personalidad que se va a presentar en diferentes situaciones, por lo que una o varias competencias de gestión pueden ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones, tanto sociales como laborales.

Por otra parte Spencer y Spencer (1993, en Alles, 2006) introducen mediante un modelo de iceberg la división de dos tipos de competencias: las profundas que son las más fáciles de detectar y de desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, y las tangibles, que son un poco menos fáciles de detectar, como

el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores, es decir, rasgos de la personalidad.

Las competencias para cada puesto deben de estar incluidas en el análisis de puesto, para que al momento de realizar el proceso de la entrevista, el personal encargado de ella tenga mayor conocimiento sobre lo que se está buscando en los candidatos. Para llevar a cabo este análisis de puesto por competencias es necesario tomando en cuenta lo siguiente (Alles, 2006):

- a) La visión y la misión de la empresa
- b) Los objetivos de la empresa
- c) Los objetivos del negocio y el plan de acción
- d) La cultura de la empresa
- e) La visión del departamento o área en donde se va a desarrollar
- f) Las competencias técnicas requeridas

La entrevista por competencias puede ser aplicada en los primeros pasos de la selección, es decir, en la primera o segunda entrevista.

Dado que la filosofía de la entrevista por competencias se basa en que las personas deben de dominar un conjunto de competencias y no el de ocupar un puesto de trabajo, se debe de evaluar al candidato entrevistado y seleccionando a través de dichas competencias.

Una vez que se tiene definidas las competencias se puede proceder a la búsqueda de estas por medio de la entrevista, mediante la cual se busca encontrar información situacional, es decir, se trata de formular preguntas que permitan que el entrevistado identifique situaciones ejemplos de trabajo, casa, hobbies, educación, entre otras, y que estas permitan al psicólogo encargado poder predecir ciertas conductas. Para que estas preguntas situacionales sean funcionales de deben de evitar preguntas que no evoquen a situaciones personales pasadas, como por ejemplo, “¿Qué haría usted si...?” en donde la pregunta no evoca alguna situación real pasada y por el contrario deja fluir la imaginación del candidato y como consecuencia tendríamos una respuesta con

información innecesaria, por el contrario, deben de realizarse preguntas del tipo “¿Qué hizo para resolver dicho conflicto?”, “¿Qué elementos tomó en cuenta para...?”, “¿Qué lo llevó a tomar aquella decisión?”.

La entrevista por competencias se apoya, además, de distintas herramientas para poder obtener la mayor cantidad posible de información sustentable sobre las competencias de la persona:

- Assesment center, dinámicas de grupo, role playing
- Entrevista focalizada
- Entrevista profunda
- Entrevistas situacionales
- Pruebas de trabajo
- Tests de aptitudes personalidad
- Datos biográficos
- Referencias

3.4 Capacitación

En la actualidad las organizaciones tienen una gran necesidad de cubrir las necesidades y demandas que el mercado o su consumidor les exigen, por lo que es de suma importancia la capacitación que se le ofrece a los empleados para la óptima realización de su trabajo, para poder seguir cumpliendo las nuevas necesidades de la empresa.

Guiñazú (2004) menciona que la capacitación es un proceso que permite a la organización, en función a las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.

Por otro lado Siliceo (1993, en Hernández 2014) plantea que la capacitación es un proceso por el cual se proporcionan conocimientos técnicos del trabajo a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual.

Se trata de una actividad necesaria para los empleados tanto nuevos como experimentados.

Los nuevos trabajadores deben aprender a realizar las tareas que se les asignan, mientras que aquellos con experiencia necesitan adaptarse a los cambios en el trabajo, por lo que en muchas organizaciones, los ascensos no se conceden hasta que la persona haya cumplido con un requisito de capacitación, es decir, que la persona haya recibido un entrenamiento y domine ciertas habilidades. La capacitación es un proceso continuo que no termina cuando se alcanza cierto nivel de capacitación.

Se puede considerar que el objetivo primordial de capacitar al trabajador es el incremento de la productividad, pues de ello depende que la empresa subsista y tenga la capacidad de competir en el mercado con otras (Hernández, 2014).

Como todo proceso la capacitación tiene diversos pasos que deben de seguirse (Spector, 2002):

- a) Evaluación de necesidades. Es la búsqueda de datos que permitirán poner de manifiesto las áreas de oportunidad de una situación problema. Analizar las necesidades de capacitación significa distinguir si la necesidad detectada corresponde a una carencia de conocimientos, habilidades, actitudes, o, si estamos frente a otro tipo de demanda (Guiñazú, 2004).

De acuerdo con Goldstein (1993 en Spector, 2002) la evaluación de necesidades ha de llevarse a cabo en tres niveles:

- La organización. Se relaciona con los objetivos de la institución y la forma en la que los empleados los llevan a cabo.
- El puesto. Se refiere al análisis de las principales actividades que se llevan a cabo en un determinado cargo.
- La persona. Se refiere a la capacidad que tiene la persona para realizar las actividades de su puesto.

b) Programación. Durante esta etapa se desarrollan los objetivos, temarios y se establecen prioridades. La programación requiere un planteamiento que incluya los siguientes puntos (Hernández, 2014):

- Planear específicamente cada necesidad.
- Definir claramente los objetivos de la capacitación
- Agrupar las acciones de capacitación en módulos.
- Elegir los métodos de capacitación que sean adecuados para resolver las necesidades detectadas.
- Definir la población a capacitar tomando en cuenta: número, grado de habilidad, escolaridad, etc.
- Lugar donde ha de efectuarse la capacitación, en la empresa o fuera de ella.
- Duración de la capacitación, escogiendo el horario más oportuno.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

c) Ejecución. Según Spector (2002) en la mayoría de las organizaciones quienes imparten el programa, son profesionales especializados en capacitación, ellos conocen a fondo los temas que integran el programa. En la ejecución podrán utilizarse algunos métodos de capacitación como los siguientes:

- Instrucción audiovisual: Presentación de materiales mediante una cinta de audio o vídeo, diapositivas o presentación computarizada.
- Autoinstrucción: Se refiere a cualquier método en el que el ritmo del aprendizaje lo establece el propio usuario y no requiere de instructor.
- Conferencia: Es la reunión del instructor con las personas a las que va dirigida la capacitación con el objetivo de exponer o debatir algún material.
- Disertación: Consiste en la presentación del entrenador respecto a algún tema, esto frente a una gran cantidad de personas.
- Modelamiento: Se requiere que los entrenados observen al instructor ejecutar alguna tarea, para posteriormente ejecutar ellos mismos lo observado.

- d) Evaluación. La evaluación consiste en un proceso sistemático y constante de recolección de datos desde el inicio de la capacitación, de manera que sea posible disponer de información continua para conocer la situación y tomar las decisiones adecuadas para continuar la actividad mejorando progresivamente (Guiñazú, 2004). Llevar un control y evaluar los resultados, es de suma importancia para poder identificar oportunamente los puntos críticos que demandan ajustes o modificaciones a lo largo del programa para mejorar su eficacia.
- e) Seguimiento. El seguimiento tiene como fin conocer el impacto de la capacitación tomando en cuenta las diferencias entre lo que era y lo que se logró una vez que se ha aplicado la acción capacitadora (Hernández, 2014).

Por otro lado Spector (2002) hace gran énfasis en los resultados que el programa de capacitación tenga sobre las personas a las que se implementó y a la organización, por lo que si un programa está resultando improductivo, se debe de modificar para que pueda alcanzar la efectividad deseada, ya que, al paso del tiempo la efectividad del programa se verá reflejada en una capacitación más eficiente, así como en un trabajo más eficaz por parte de los empleados.

3.5 Clima organizacional

El concepto de clima se refiere a las descripciones de un contexto psicosocial, tales descripciones pueden referirse a distintas unidades situadas en diferentes niveles, como por ejemplo, el equipo de trabajo, el departamento y la organización (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010).

Por otro lado también podemos hablar de la percepción de los individuos sobre los distintos aspectos del ambiente en que se desarrollan sus actividades habituales y las condiciones en que trabajan (Arón y Milicic, 1995, en Álvarez, 2011). El clima organizacional se relaciona con la frecuencia y la calidad de las interacciones de sus miembros y las normas que caracterizan las relaciones entre ellos, las cuales se pueden dar de una manera rígida, democrática, equitativa o

empática. Sin embargo cuando esto no ocurre así se puede generar entre sus miembros climas laborales de hostilidad, aversividad, temor, rechazo, en tanto estén basadas en dogmatismos, rigideces, dominancias y otros valores propios de interacciones no saludables generadores de violencia y polarización (Álvarez, 2011).

El clima organizacional puede tener diferentes facetas (González-Romá y Peiró, 1999), las facetas del clima se refieren a las características psicosociales de los contextos. Las facetas del clima organizacional pueden agruparse en ocho: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, e innovación, sin olvidar que todas ellas implican a un grupo de individuos que interactúan en un determinado contexto.

Es por esto que el clima organizacional incide en la motivación (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010), en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores, así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral. De esta manera el clima se relaciona con la manera en que se perciben y se sienten los efectos de los factores psicosociales de riesgo (bajas recompensas, carencia de roles claros, falta de autonomía, escaso apoyo y hostilidad) en la organización.

Los factores de riesgo psicosocial deterioran las relaciones, incidiendo sobre el clima organizacional. De esta manera, intervenir en los factores de riesgo, mejora el desempeño del individuo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, aspectos que preocupan especialmente al líder centrado en los objetivos. A su vez, la preocupación por el bienestar de los trabajadores, caracteriza a las empresas socialmente responsables, al centrarse en el factor humano como propósito y función de las mismas.

4. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 ¿Qué son los recursos humanos?

Durante la década de 1950 a partir de las investigaciones de Elton Mayo y las realizadas dentro de la psicometría enfocadas en las diferencias individuales, el progreso en temas como reclutamiento, selección de personal y la formación (capacitación) comienza a tener reconocimiento en el ámbito organizacional, creando y cobrando fuerza la denominada dirección de personal.

En 1970 se incorpora una nueva etiqueta para denominar al área y pasa a ser Dirección de Recursos Humanos, esta nueva denominación del Recurso Humano implica concebir a las personas como perfectibles, es decir que se pueden desarrollar, adaptarse y evolucionar. Los recursos humanos eran considerados sólo como aquel departamento de la organización que proporcionaba la fuerza laboral a la organización.

Por lo que en 1980 la gestión estratégica de los recursos humanos comenzó a enfocarse en la seguridad, la higiene, la planificación de personal, las relaciones laborales, calidad de vida laboral, satisfacción y rendimiento, los cuales actualmente siguen marcando la guía de las investigaciones profesionales.

Dentro de estos años las personas representaban el único activo de la organización capaz de generar y mantener la competitividad laboral. La estructura, tamaño, cultura y estrategia organizacional son nuevos aspectos que se agregan al área dentro de esta época.

Como se analizó anteriormente la definición sobre lo que son los Recursos Humanos ha tenido variaciones a través del tiempo.

Para fines de este escrito utilizaremos la definición de Peña (1999) quien lo define como el conjunto de actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades de los colaboradores de una empresa, a todos los niveles, potenciados por la información, formación, y entrenamiento necesarios, que, convenientemente

motivados, orienten su comportamiento hacia sus objetivos, sin obstaculizar la consecución de los suyos con la organización, e incluso favoreciéndolos.

Es importante señalar el carácter multidisciplinar de esta área, ya que la dirección de los Recursos Humanos incorpora aportaciones de la psicología del trabajo y las organizaciones, de la administración de empresas, de la sociología y las ciencias políticas, las cuales deberían de actuar de forma cooperativa.

Las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos de una empresa, de acuerdo con lo mencionado por Delgado y Ena (2006) son:

a) Relacionadas con la gestión del personal:

- Planificación de plantillas
- Descripción del puesto de trabajo
- Reclutamiento y selección de personal
- Inducción de nuevo personal
- Retribuciones
- Evaluación del desempeño
- Formación y desarrollo
- Relaciones laborales
- Prevención de riesgos

b) Relacionadas con la administración de personal:

- Elaboración de nóminas
- Trámites de seguridad social
- Control de absentismo
- Trámites relacionados con infracciones y sanciones
- Trámites de contratación
- Trámites relacionados con la finalización de la relación laboral

4.2 Habilidades del psicólogo para la gestión de recursos humanos

El concepto de psicólogo organizacional se presentó en tres etapas, inicialmente se dio a conocer con el nombre de Psicólogo Industrial. Estos

profesionales consideraban que su labor consistía en aumentar la eficiencia de los trabajadores en las organizaciones. Según Furnhman (2001) su pensamiento y su quehacer estaban ligados al trabajo de los administradores a quienes más bien les preocupaba la manera de asegurar la producción a bajo costo a expensas de los empleados.

Posteriormente el papel del psicólogo organizacional tomó un nuevo rumbo a partir de los resultados que había dejado la segunda guerra mundial considerada como la más devastadora de todas las guerras. En medio de este panorama se puso énfasis en la esperanza de un mundo mejor y de poner fin a la pobreza, las desigualdades y los privilegios. Esto significó la necesidad de reevaluar el concepto de trabajo, para ello se puso menos acento en la estructura, el orden y las reglas y más hincapié en las relaciones humanas (Furnham, 2001).

Por último una tercera etapa se presentó a finales de 1960 en el que se presta cierta atención al desarrollo y al cambio organizacional, a raíz de los avances tecnológicos y los fenómenos macroeconómicos. Seguidamente, las ideas de la nueva era de la computación, como la teoría de los sistemas, se aplicaron afanosamente a las organizaciones, las cuales permitieron un reconocimiento de los individuos y las organizaciones como sistemas complejos, cambiantes y que se hallaban constantemente en un estado de flujo. En esta lógica, el psicólogo organizacional empezó a focalizarse en el desarrollo de temas relacionados con el estilo de liderazgo, participación de los trabajadores, adaptación al cambio y la cultura organizacional. (Furnham, 2001).

Aunque en sus orígenes el departamento de recursos humanos asumió fundamentalmente funciones de administración de personal con el tiempo esto ha cambiado y ha asumido funciones relacionadas con la gestión de personal, en donde los psicólogos han tenido un papel importante.

Los psicólogos especializados en las organizaciones pueden prestar sus servicios de dos formas, directamente en una empresa en un departamento de recursos humanos como un empleado, o formando parte de una empresa de asesoramiento y consultoría que brinda sus servicios en organizaciones que

necesitan apoyo en diferentes áreas de un departamento de recursos humanos, como por ejemplo en la atracción y selección de talento. En esencia la única diferencia que existe entre un psicólogo consultor y uno ejecutivo, es que el psicólogo consultor trabaja para numerosos clientes, mientras que el psicólogo ejecutivo desempeña un papel más específico para un solo patrón.

El psicólogo organizacional no puede ser ajeno a poseer los conocimientos de bases fisiológicas y psicológicas del desarrollo de las cualidades, habilidades y actitudes del talento humano, que los individuos deben potenciar para lograr metas organizacionales. De igual manera, debe tener la habilidad de describir, entender, predecir y modificar la conducta individual y grupal en contextos organizacionales; manejar herramientas que mejoren los niveles de bienestar físico, mental y social de los colaboradores.

En este mismo sentido y dirección, el psicólogo organizacional debe poseer conocimientos sobre metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa de mercados; ser un conocedor de imagen corporativa y necesidades de consumo de los sujetos. Por otro lado, debe manejar programas y tecnologías de vanguardia, que permitan el máximo uso de los computadores. Tener el dominio de un segundo idioma, se vuelve una necesidad, dado que facilita la comunicación en la apertura científica y comercial que trae consigo la globalización. El profesional de la psicología organizacional, debe manejar todas las normas legales y jurídicas de leyes que competen al campo organizacional.

En cuanto a las variables relacionadas con habilidades se requiere que el psicólogo organizacional sea un líder consagrado, es decir, que se le facilite la forma de influir, orientar y conducir a otras personas. Igualmente, no debe olvidarse de variables que obedecen a habilidades como la capacidad de influir e impactar en otras personas, con el fin de lograr unos objetivos; habilidad para tomar decisiones, manejar la información del entorno que favorezcan su profesión y las organizaciones con las que está vinculado. Trabajar en equipo, resolver problemas y ser persuasivo son competencias requeridas en el mundo competitivo en el que se desempeña el psicólogo organizacional. En último lugar, debe contar

en su perfil profesional con variables actitudinales referentes al servicio, calidad, ética profesional, responsabilidad social y motivación laboral.

El psicólogo organizacional requiere competencias para dominar temas relacionados con el entendimiento del negocio, el mejoramiento organizacional y gestión del talento humano. Para alcanzarlo debe perfeccionar su habilidad para convocar personas e influir en ellas, con el propósito de alcanzar metas del negocio; la comunicación es otro factor importante que requiere fortalecer, dado que se hace necesario transmitir información oportuna y confiable; el trabajo en equipo, la adaptación y flexibilidad a los cambios del entorno son competencias que no se puede obviar, si desea ser un profesional competitivo.

De acuerdo con Casas (1998) a las empresas pequeñas no les resulta rentable contar con un psicólogo fijo en su plantilla, por lo que está justificado que recurren a un consultor. Sin embargo las grandes y medianas empresas si deberían de contar en su organigrama organizacional con un departamento de recursos humanos, ya que dependiendo del número de empleados, las problemáticas humanas de la empresa pueden llegar a ser lo suficientemente complejas como para requerir la atención de constante de uno o más especialistas.

Independientemente de si la empresa es grande, mediana o pequeña, consideramos que es conveniente para las empresas el permitirse contar con un departamento de recursos humanos propio, ya que el hecho de tener uno o más psicólogos fijos a su servicio no solo mejorará el proceso de selección de sus empleados, sino que también podría disminuir los despidos por ineficiencia, lograr reducir los costos de los procesos de formación, reducir los accidentes laborales, mejora del clima organizacional, y todo esto impactará de manera considerable a la satisfacción y rendimiento de los trabajadores (Casas, 1998).

Dentro de los objetivos que una organización pretende alcanzar, un plan estratégico y los recursos humanos son fundamentales, ya que el primero es el que guiará el camino a seguir para su logro y los segundos serán quienes los lleven a cabo. Para que esta relación se dé de manera eficaz el psicólogo

organizacional es el profesional idóneo, ya que mediante su trabajo puede apoyar en el diseño de un plan estratégico para la organización y al mismo tiempo aprovechar el talento de los recursos humanos para ejecutarlo de la mejor manera posible (Steiner, 2001, en Ruiz, 2009).

4.3 Planeación estratégica de la gestión de Recursos Humanos

Las condiciones laborales cambian rápidamente debido a la influencia de diversos factores legales, políticos, económicos y sociales, por lo que las organizaciones deben de innovar en el uso de sus recursos humanos, ya que como lo menciona Alpander (1985) el éxito o fracaso de una organización a largo plazo dependerá de sus recursos humanos y no de las restricciones impuestas por problemas políticos, económicos, sociales o tecnológicos, por lo que puede deducirse que la capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen las mercancías y que prestan los servicios, afecta directamente la eficacia y efectividad de la empresa, es decir, la organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad, la empresa que cuente con el personal oportuno, sería una organización competitiva.

El proceso de la planificación implica entonces un análisis metódico y una elección racional de los objetivos y metas a alcanzar, así como una selección de los distintos programas o líneas alternativas de actuación que deberán seguirse para alcanzarlos.

La planificación se hace para operar en un futuro más o menos próximo, una buena planificación debe tener en cuenta la proyección temporal o el entorno futuro en el que van a desarrollarse las decisiones y las acciones correspondientes.

De acuerdo con lo anterior y en base a lo mencionado por Barranco (2000) se pueden distinguir siete fases en el establecimiento de un plan para formar o modificar un departamento de recursos humanos:

- a) Análisis de la situación. Antes de iniciar la planificación es necesario conocer la problemática actual y futura del entorno de la empresa en la que vamos a desarrollar nuestras actividades, respondiendo a preguntas como ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Qué oportunidades se van a tener? y ¿Cuáles son las debilidades?
- b) Definición de objetivos. Una vez analizada la situación actual y la situación futura, se procede al establecimiento de objetivos, objetivos generales para la empresa y objetivos específicos para cada una de las áreas de actividad de la misma, en este caso del departamento de Recursos Humanos. Con el establecimiento de objetivos se sabe lo que se va a hacer en el futuro y que es lo que se obtendrá como consecuencia.
- Objetivos organizacionales. El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Un poco más enfocado a la estrategia de la organización Besseyre des Horts (1989 en Martín y Zarco, 2009) menciona que “el objetivo está en poder aportar un enfoque que permita a la empresa, pequeña, mediana o grande, gestionar estratégicamente sus recursos humanos, es decir, llevar a cabo acciones en el plano del personal que estén planificadas y organizadas de forma que sean coherentes entre sí y den frente a los objetivos que la empresa fije en su estrategia. Para poder establecer objetivos organizacionales es necesario definir en primera instancia la misión y la visión de la empresa.
 - Misión. La misión de una organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas, ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? Misión significa la razón de ser de una organización, el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Incluye los objetivos esenciales del negocio y tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. Es importante tener una misión ya que si ella no se podrían establecer objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional. Esta misión funciona como un recordatorio para que los

empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo. La misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, debe impulsar e inspirar.

- **Visión.** Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. La visión está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercado, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de sus necesidades y la de sus clientes, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar y las condiciones en las cuales opera. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito.

Una vez que se tienen claro los objetivos organizacionales, es necesario crear los objetivos del departamento de Recursos Humanos.

El tipo de objetivos de un departamento de Recursos Humanos se pueden dividir en objetivos de primer nivel y objetivos de segundo nivel. Los primeros se enfocan en la organización, poniendo énfasis en la necesidad de articular políticas, estrategias y acciones que cubran las necesidades de los trabajadores (Werther y Davis, 1991 en Martín y Zarco, 2009).

Como ejemplo de los objetivos de primer nivel tenemos a los:

- **Objetivos corporativos:** los cuales deben de cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda el departamento.
- **Objetivos funcionales:** los cuales se basan en la planeación, selección, evaluación ubicación y retroalimentación. Cuando la administración del

personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

Sin embargo para alcanzar este tipo de objetivos, se necesitan de otros más específicos, es decir, los de segundo nivel, los cuales están más enfocados a las actividades de los recursos humanos, enfocándose más en los trabajadores con actividades como atraer, retener y motivar a los empleados, así como las habilidades y destrezas que estos posean.

Dentro de este segundo nivel también se encuentran los objetivos vinculados con las necesidades de las personas, tales como motivación, compromiso, participación, satisfacción, desarrollo y calidad de vida.

Como ejemplo de los objetivos de segundo nivel tenemos a los:

- Objetivos sociales: los cuales buscan reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Objetivos personales: Los cuales además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, se enfocan en apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

Una vez establecidos los objetivos, se puede continuar con la siguiente fase del proceso de planificación.

- c) Establecimiento de hipótesis. Una vez fijados los objetivos y con el conocimiento del entorno, es conveniente definir el escenario o los escenarios en los que nos podremos mover. Las hipótesis son posibles resultados o supuestos de la planificación que establecen el marco futuro en el que se va a desarrollar.
- d) Selección del procedimiento. La selección del procedimiento normalmente se apoya en investigaciones experimentaciones y en la propia experiencia del equipo planificador.
- e) Ejecución del plan. Es el fin de la planificación y consiste en llevar a cabo dicha planificación para poder alcanzar los objetivos previstos en el marco temporal prefijado en el procedimiento.

f) Continuidad. Son las acciones que se llevan a cabo para darle seguimiento y estabilidad al plan de acción establecido en la ejecución

Chiavenato (2002) menciona 6 procesos para la adecuada gestión del talento humano:

- Admisión de personas: atracción y selección de personal.
- Aplicación de personas: diseño de actividades (diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño).
- Compensación de las personas: utilizados para satisfacer las necesidades individuales (remuneración, beneficios y servicios sociales).
- Desarrollo de personas: capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- Mantenimiento de personas: crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas que laboran en la organización (administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida).
- Evaluación de personas: controlar y evaluar las actividades laborales de las personas.

Todos estos procesos están relacionados de tal manera que se entrecruzan e influyen entre sí, por lo que los resultados que se esperan son prácticas ética y socialmente responsables, productos y/o servicios competitivos o de alta calidad, y por último calidad en el trabajo.

Por otro lado Alpander (1985) considera que la clave de éxito de toda planeación es la proyección.

La proyección es un proceso sistemático mediante el cual quienes se ocupan de la planeación calculan los cambios en el medio inmediato. La proyección y la planeación se complementan, porque la primera identifica las mejores expectativas disponibles, y la planeación, a su vez, fija metas y objetivos para el futuro. La decisión que tomé una empresa del horizonte (corto, largo o mediano

plazo) de su planeación, dependerá de las consecuencias de las decisiones por tomar y la flexibilidad que la empresa tenga para adaptarse a sucesos imprevistos. La planeación a corto plazo exige proyecciones más detalladas que aquellas a largo plazo.

4.4 Desarrollo de una aplicación tecnológica para la incursión del psicólogo en una pequeña empresa, como parte del desarrollo de un departamento de recursos humanos.

En la actualidad la tecnología ha ocupado un lugar muy importante en la vida cotidiana para facilitar la vida personal y profesional de los individuos, por lo que decidimos crear una herramienta para que los microempresarios tengan acceso y conocimiento sobre la importancia y las actividades un psicólogo dentro de las organizaciones y al mismo tiempo poder crear la necesidad de incluir al psicólogo dentro de su negocio.

La estrategia que se pretende desarrollar tiene como base ser una aplicación para teléfonos móviles, donde los microempresarios puedan encontrar las herramientas básicas para crear un departamento de recursos humanos pasando desde la selección de personal, capacitación, clima laboral, entre otros.

Se pensó en desarrollar una aplicación móvil tomando en cuenta el bajo presupuesto de las pequeñas empresas y de la importancia de que esta información llegara a ellos de una manera fácil, rápida y económica, ya que las aplicaciones móviles se caracterizan por su fácil descarga, costos accesibles e información puntual.

El objetivo de esta aplicación será proporcionar información sobre las acciones más destacadas que realiza el psicólogo organizacional, para así crear la necesidad de requerir los servicios de un profesional.

A continuación se describe la elaboración y contenido de nuestra propuesta tecnológica:

Como primer paso, se recabo la información más importante, basándonos en las actividades actuales que realiza el psicólogo organizacional

Posteriormente se pensó en traducir esta información a un lenguaje más coloquial para que cualquier persona tuviera la oportunidad de acceder a ella (anexo 1 y 2).

Para la elaboración de la interfaz únicamente seleccionamos los aspectos más relevantes en los cuales el psicólogo interviene en una organización.

- Diseño y análisis de puestos (anexo 3, 4 y 5).
- Atracción de talento (anexo 6 y 7).
- Selección de personal (anexo 8, 9 y 10).
- Capacitación (anexo 11 y 12).
- Clima laboral (anexo 13).

CONCLUSIONES

Actualmente la psicología organizacional tiene gran importancia dentro de la vida de las personas, ya que el ambiente de trabajo es donde la gente pasa la mayor parte del tiempo.

El papel del psicólogo organizacional se ha modificado junto con la evolución de la psicología organizacional. En un principio, sus funciones estuvieron al servicio del ejército, principalmente en el reclutamiento de personas que cumplieran una serie de características para participar en los procesos de la guerra. Todo esto iba ligado con la psicometría, que brindaba herramientas para seleccionar y evaluar aspectos de personalidad, lo que permitía poder ubicar personas en cargos dentro de las organizaciones militares.

Posteriormente, el papel del psicólogo organizacional tomó una nueva dirección, reevaluándose el concepto de trabajo, para ello, se puso menos énfasis en la estructura, el orden y las reglas; y se le dio más importancia a las relaciones humanas.

Con base en lo anterior, se puede deducir que el rol del psicólogo organizacional ha tenido como proceso base, la selección de personal; hecho que sigue teniendo gran participación por parte de los psicólogos organizacionales en la actualidad.

Desde 1880 con Cattell y Munsterberg quienes fueron pioneros en la evaluación de las capacidades de los individuos para su selección en campos de batalla, pasando por 1924 con Elton Mayo quien se interesó por las emociones generadas en el ambiente laboral, hasta nuestros días donde los profesionales de la psicología se interesan por el comportamiento humano, las relaciones laborales, la adquisición de nuevas habilidades y de atraer al personal más apto para sus organizaciones.

Como parte del análisis que se realizó se observaron las dificultades que los microempresarios pasan hoy en día y el poco presupuesto con el que se

aventuran a tratar de posicionarse dentro de su industria, la necesidad de contar al mismo tiempo con personal eficiente, apto, capacitado y con relaciones laborales agradables.

El desarrollo de una empresa no recae únicamente en su economía, si no que gran parte y responsabilidad depende de sus recursos humanos, ya que son ellos quienes realizan las actividades para lograr el posicionamiento de la empresa.

Tomando en cuenta la importancia del psicólogo en una organización y el poco capital con el que inician las microempresas se consideró realizar una herramienta tecnológica y de fácil acceso para apoyar a quienes inician o están en busca del crecimiento de su empresa.

La tecnología en la actualidad es una herramienta indispensable en distintos sectores, entre ellos están las organizaciones, quienes con regularidad se encuentran en búsqueda de optimizar y facilitar sus actividades laborales mediante estas herramientas, gracias a que les permiten innovación y desarrollo en sus productos y/o servicios, lo que deriva en una red de negocios rentable.

La propuesta creada podría parecer simple, sin embargo en un primer intento resulta una herramienta funcional para los microempresarios y las personas interesadas en crear un departamento de recursos humanos, debido a que no existe gran cantidad de aplicaciones similares, y las que existen no están adecuadas para las necesidades de la población mexicana, ya que aproximadamente el 95.05% de las organizaciones de nuestro país son MIPYMES y cada una de ellas enfrentan dificultades diferentes a las de otros países.

El psicólogo organizacional es el profesional que se encarga de crear propuestas innovadoras para el bienestar de los recursos humanos, mediante el desarrollo de habilidades, pensamientos y conductas que le permitan al colaborador desempeñar de manera eficiente sus funciones.

Para poder crear estas propuestas innovadoras, el psicólogo necesita contar con diferentes habilidades que le permitan crear planes estratégicos

funcionales para cualquier necesidad que presente la organización. Estas habilidades se pueden adquirir en centros educativos cuyos planes de estudios estén orientados al desarrollo de metodologías para el bienestar psicológico de las personas. Un ejemplo de ello es el plan de estudios de la FES Iztacala, el cual nos permitió desarrollar habilidades metodológicas para la gestión de propuestas de mejora en aspectos educativos, clínicos y organizacionales. Es importante recalcar que las habilidades no únicamente las proporciona el centro educativo, sino que también el profesional debe ser autodidacta aprovechando las diferentes herramientas que la FES Iztacala ofrece. La investigación constante que se lleva a cabo dentro de cada una de las asignaturas del plan curricular permite que el profesional que se inserte a la vida laboral tenga habilidades de autonomía respecto a su aprendizaje en comparación a egresados de otras instituciones.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. A. (2006). Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias. Granica: Buenos Aires, Argentina.
- Alpander, G. G. (1985).Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma S.A.: Colombia.
- Álvarez, L. (2011) Clima Social de la organización y hostigamiento psicológico. Una lectura cognitiva y socio-cultural desde los sistemas autoritarios. Revista Intercontinental de Psicología y Educación. Vol. 13 No. 1. pp. 83-98. Distrito Federal, México.
- Angulo, P. J. (2004) El Diseño de Cargos en la Organización Moderna. Diplomado Gestión Para el Desarrollo Humano en la Organización. Universidad de la Sabana.
- Arellano, M. K., Vega, C.N. (2013). La inserción del psicólogo dentro de las organizaciones Outsourcing. Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala,Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Barranco. S. F. (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. Ediciones Pirámide: Madrid, España.
- Bartlett, C. A. y Kayser, T.A. (2002). Cambio de la conducta organizacional. Trillas: México.
- Bernal, G. J.F. (2008). El enfoque humanístico. Colombia. Recuperado de: http://economia-virtual.com/enfoque_humanist.html
- Blasco, R. D. (2004) Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Revista Psicología. Vol. 4 No. 1 Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572004000100005&script=sci_arttext&tlng=es

- Casas, I. J. (1998). *Cómo reclutar y seleccionar al personal*. Editorial de Vecchi: Barcelona, España.
- Checchia, B. (2004) *La capacitación en el contexto organizacional. Aspectos psicológicos de la competencia y su relación con la transferencia de la capacitación al trabajo*. Facultad de Humanidades en Carrera de Licenciatura en Psicología. Universidad de Belgrano, Buenos Aires. No. 114
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGrawHill: Mexico.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. McGrawHill: México.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. Universidad del rosario, Universidad Pacifica Bolivariana. Vol. 18, No. 2. pp. 7-17.
- Delgado. G. S. y Ena, V. B. (2006). *Recursos humanos*. Thomson editores: Madrid, España.
- Enciso, F. E. & Perilla, T. L. (2004) *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. Acta colombiana de psicología. No 11 pp. 5-22
- Franklin, F.E., Gómez, C.G. (2002). *Organización y Métodos: un enfoque competitivo*. McGraw-hill. México, D.F.
- Furnham, A. (2001). *La Historia de la Psicología Organizacional y el Estudio del Comportamiento Organizacional*. México: Alfaomega.
- Gil, R. F., Alcover, C. M. (2003) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Editorial Alianza: Madrid, España.
- González-Romá, V. & Peiró, J. M. (1999). *El clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo*. Revista de psicología general y aplicada. Universidad de Valencia. Vol. 52. pp. 269-285.

- Guiñazú, G. (2004) Capacitación efectiva en la empresa. Invenio.
- Hernández, L. M. (2014). El nuevo Rol del Psicólogo como Líder del cambio Organizacional. Tesina de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Horta, E.T. (2007). El manejo del estrés laboral y la aplicación de la inteligencia emocional a nivel organizacional. Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Leal, M. A., Román, O. M., Alfaro de Prado, S. A., Rodríguez, F. L. (2001). El factor humano en las relaciones laborales. Ediciones Pirámide: Madrid, España.
- Lugo, S. I. (2001) Propuesta de implantar un departamento de recursos humanos en una pequeña empresa. Trabajo de seminario. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Martín, Q.M.A., Zarco, M.V. (2009). Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los Recursos Humanos. Un área abierta a la reflexión. Ediciones Pirámide: Madrid, España.
- Martínez, A. E., & Castañeda, D. I. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Acta Colombiana de Psicología, Vol. 9, No. 1, pp. 77-85.
- Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, 2011. Recuperado de:
- http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Munduate, J. L. (1997). Psicología social de la organización: Las personas organizando. Ediciones Pirámide: Madrid, España.

- Núñez, I. P. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *ACIMED*, 12,6-17.
- Palací, D. F. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson: Madrid, España.
- Peña, B. M. (1999). *La psicología y la empresa: El factor humano*. Editorial Hispano Europea: Barcelona, España.
- Quiñones, V.E y Mateu, B.M. (2003). Los paradigmas de la psicología industrial organizacional. Universidad de Murcia. España. Vol. 6 pp 67-92.
- Ramírez, R. J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*. Vol.3 No.1 pp. 143-185
- Robbins, S.P. *fundamentos de comportamiento organizacional*. 5ta Edit. Pearson Educación, México, 1998.
- Roe, R. (2003) ¿Qué hace competente a un psicólogo? Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. No. 86
- Ruiz, M. V., Ramírez, J., & Pérez, J. (2012). El capital humano en las Micro y Pequeñas Empresas Turísticas de la ciudad de Texcoco, Estado de México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424438006>
- Ruiz, P. A. (2009) La relevancia de la planeación estratégica como herramienta de apoyo en la gestión del talento humano en el ámbito organizacional. Tesina de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008) Selección de personal en la empresa y las AAPP de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*. Universidad de Santiago de Compostela. Vol. 29 No.1 pp. 16-24
- Schein, H. E. (1982) *Psicología de la organización*. Pearson Educación.

Spector, P. E. (2002) Psicología industrial y organizacional. Investigación. Manual Moderno. México, D.F.

Topa, C. G., Morales, D. F. (2007). Identificación organizacional y ruptura del contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. International Journal of Psychology and Psychological Therapy. Vol. 7 No. 3 pp. 365-379

Urbina, J. (1989) El Psicólogo. UNAM/Facultad de Psicología.

ANEXO 1

Diseño de la aplicación tecnológica

PROPUESTA DE UNA APLICACIÓN
DE
RECURSOS HUMANOS
PARA LA PEQUEÑA EMPRESA















