



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

I Z T A C A L A

“La gestión actual y exitosa del psicólogo en recursos humanos:

Sugerencias a su labor”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGIA:

P R E S E N T A:

Marisol Gómez Esquivel

Director: Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Dictaminadores: Mtra. María Cristina Bravo González

Mtra. Sonia Miriam López Cureño



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

Señor JEHOVÁ gracias por prestarme vida y paciencia para poder terminar este proyecto de titulación, solo a ti la gloria eterna padre.

USTEDES, están siempre en mi memoria, fueron el motor desde mi niñez, les debo lo que soy y lo que seré, de aquí en adelante culmino una etapa que siempre quise dejar atrás para comenzar nuevos proyectos, GRACIAS TIO MANUEL, ABUELA TEOFILA Y MAMÁ MARÍA DE LA LUZ, su recuerdo vivirá en lo más profundo de mi ser.

Agradezco a mi familia que nunca me han defraudado impulsándome a seguir en este proyecto, gracias por sus consejos HERMANA LETICIA, CUÑADO VICTOR, PAPÁ TOÑO y a ti amor MIGUEL LÓPEZ de quien aprendo día a día como aplicar la psicología.

Gracias MARTHA MARTÍNEZ por preocuparte por este proyecto de titulación e impulsarme a terminarlo, formas parte del lugar más hermoso y a quien le debo mi formación escolarizada la FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA.

Gracias por su apoyo sincero JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES, MARIA CRISTINA BRAVO GONZÁLEZ y SONIA MIRIAM LÓPEZ CUREÑO en la realización de este trabajo.

En recuerdo de aquellas mañanas y tardes hermosas que disfrute aprendiendo en compañía de muchos amigos como tú JULIETA y profesores que aun hacen posible la investigación científica en estas aulas.

AGRADECIMIENTOS

“NI LA AUSENCIA NI EL TIEMPO, SON NADA CUANDO SE AMA”

“EL TRABAJO NO ES UNA NECESIDAD ES UN PRIVILEGIO”

TE AMO PAPÁ MANUEL REMEDIOS ESQUIVEL

INDICE

Resumen.....	1	
Introducción.....	2	
CAPITULO I. Psicología Organizacional		
1.1 Conceptualización de la psicología.....	4	
1.2 Conceptualización de la psicología Organizacional.....	7	
CAPITULO 2. Funciones del psicólogo organizacional		
2.1 Funciones del psicólogo organizacional.....	13	
CAPITULO 3. Aspectos de la psicología organizacional		
3.1 Situación actual del psicólogo organizacional.....	21	
3.2 Factores externos.....	23	
3.3 Factores internos.....	25	
3.4 Características del psicólogo del mañana.....	30	
CAPITULO 4. Reflexiones de un psicólogo organizacional		
4.1 Requisición de personal.....	33	
4.2 Reclutamiento de personal.....	34	
4.3 Selección de personal.....	35	
4.4 Aplicación de pruebas psicométricas.....	40	
4.5 Realización de estudios socioeconómicos.....	41	
4.6 Evaluación del clima laboral.....	43	
CONCLUSIONES.....		48
REFERENCIAS.....		51

RESUMEN

La conceptualización de la psicología ha atravesado por diferentes etapas desde su inicio, en su trayectoria, las escuelas psicológicas han postulado sus propios pensamientos y formas de tratar los aspectos psicológicos. En el año de 1930 a 1940 los términos psicológicos se empezaron a definir más cuidadosamente y el método científico sugirió el punto de partida hacia la objetividad, se determina que el objeto de estudio de la psicología es el comportamiento humano y sus investigaciones se aplican en sus diferentes contextos sociales (Keller, 2013). La psicología organizacional nace de la necesidad de explicar diversas situaciones en las relaciones humanas en las organizaciones, hoy en nuestros días dos conceptos han sido claves en esta área: los clientes internos o empleados de la organización y los clientes externos a quienes la organización brinda el servicio, se establece el departamento de recursos humanos como el área que se encargara de la gestión de personal, por lo consiguiente se considera que la actividad más importante que desempeña el psicólogo en esta área es reclutamiento y selección de personal por su cercanía con las relaciones humanas y como segunda actividad se considera la capacitación en sus distintos niveles. Para la realización de sus cometidos el psicólogo se enfrenta a diferentes factores externos e internos que condicionan su actuación tales como, la globalización, la tecnología, el desempeño, las competencias laborales, la formación académica y las características personales, por lo tanto su desempeño debe de ser lo mejor posible, se considera el conocimiento como la base para el fortalecimiento y crecimiento de la disciplina como tal, en el área de reclutamiento y selección es importante la verificación de información a través de exámenes psicométricos y estudios socioeconómicos, pues si se realiza una mala selección puede implicar para la organización dinero, tiempo y esfuerzo, por otro lado la realización de climas laborales en las empresas le ayudaran a conocer el ambiente empresarial y así podrá replantear la situación actual, pues el factor humano debería ser lo primero en las organizaciones si buscamos un crecimiento en esta disciplina.

INTRODUCCION

Para la sociedad la psicología tiene alcances que aún no son del todo observables en las personas o lugares donde se desempeña, esto es debido a que su práctica en México es relativamente joven y aún sufre de transformaciones en su quehacer diario, su objeto de estudio la conducta se ha enfocado desde diferentes perspectivas en sus áreas psicológicas no lográndose unificar en un solo proceso pues lo que se busca es adecuar los conocimientos a cada área en particular formándose así diferentes estilos de práctica.

En una de sus áreas la psicología organizacional las transformaciones constantes la han llevado a la búsqueda del crecimiento empresarial, diversos factores como la globalización, los avances en la tecnología, la creación del tratado de libre comercio (TLC), la crisis económica, y el desempleo han afectado y transformado la labor que el psicólogo desempeña en las organizaciones, por consecuente debe estar mejor preparado para enfrentar el futuro incierto que le depara, la búsqueda del conocimiento constante sugiere una oportunidad de crecimiento permanente para sus diversos actores.

Por tal situación la realización de esta tesina pretende aportar a aquellos interesados en el tema de la psicología organizacional algunos conocimientos que pueden servir para mejorar cada día nuestra ardua labor.

En el primer capítulo se describe el concepto y origen de psicología, sus diferentes disciplinas psicológicas, así como la conceptualización que se tiene de la psicología organizacional.

En el segundo capítulo se describe la historia de la psicología organizacional y su concepto, se abordaran aspectos de la dirección actual de recursos humanos.

En el tercer capítulo se describe los factores internos y externos que afectan la labor del psicólogo en las empresas.

Por último en el cuarto capítulo se aportaran algunas sugerencias para algunas disciplinas del área de recursos humanos, esperando que la disciplina se fortalezca día a día y logre un papel importante dentro de la sociedad.

Capítulo I

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Conceptualización de la psicología.

¿Qué es la psicología?

Definirla, entenderla y aún más explicarla es complicado, si su propio objeto de estudio, el comportamiento del hombre, es un sistema complejo. Por lo tanto establecer un conocimiento como único e universal no es válido, incorporar nuevos conocimientos a esta disciplina será fundamental.

Como disciplina la psicología es relativamente joven, sus antecedentes proceden de ciencias formalmente establecidas, como la filosofía, las ciencias naturales y las ciencias sociales, por lo que aún en nuestros días atraviesa por diversas problemáticas que tendrá que resolver para consolidarse, como una ciencia que sea de orden prioritario en nuestro país.

Para definir su objeto de estudio, atravesó por un proceso de desarrollo más tardado en comparación con otras ciencias y esto se manifestó en sus diversas áreas: Industrial, Clínica, Del Deporte, Social, Ambiental, Educativa y Experimental. La diversificación proviene de la concepción de la ciencia, del hombre y de la orientación de la metodología, que del objeto mismo de la psicología, ya que todas sus ramificaciones estudian la conducta humana (Keller, 2013). Harrsch (1989) señala que entre las escuelas más sobresalientes nos encontramos: El Psicoanálisis, el Conductismo y la Gestalt.

En el psicoanálisis uno de los tratamientos que utiliza es la hipnosis, De la Serna (2016) la define como un estado mental en donde las funciones neurocognitivas superiores (funciones receptoras que permiten la adquisición, el procesamiento, la clasificación y la integración de la información, la memoria y el aprendizaje) se encuentran activas, la sugestión al estado hipnótico hace que el sujeto entre en diferentes estadios de trance hipnótico y con ello se comienza la elaboración de lo reprimido que conduce a la solución

de la problemática del individuo, sus máximos exponentes consideran que las represiones tenidas a lo largo de nuestra vida producen la “enfermedad”, por tal motivo el paciente sólo puede curarse mediante la recuperación y elaboración de lo “reprimido”, que se manifiesta como “síntomas” que son representaciones distorsionadas de estos conflictos. Dado que para el psicoanálisis lo inconsciente y lo consciente es vital, establecieron una teoría. La teoría del “aparato psíquico” menciona que lo inconsciente está regido por las instancias psíquicas “el ello y el súper yo”. Una parte de la energía para el “aparato mental” se denomina “libido” y su fuente se encuentra en las tensiones biológicas, “el ello” reserva gran parte de esa energía, los diversos instintos que residen en “el ello” presionan hacia la descarga de la energía “libidinal”, siempre operando bajo “el principio del placer”.

Mientras “el ello” presiona para la descarga de los instintos, el “súper yo” regula la actividad del “ello” suprimiendo toda actividad placentera. “El yo” es la instancia que rige lo consciente y opera bajo el principio de realidad. Esta entidad evalúa las necesidades de las instancias psíquicas expuestas, su función es como la de un “juez” riguroso aplicando lo ideal y desechando lo innecesario, pero siempre siguiendo “el principio del placer”. Como se puede observar en el psicoanálisis, todos los procesos internos determinan el comportamiento del individuo.

El conductismo, como su nombre lo indica se centra en el estudio de la conducta humana, por considerarla una acción emitida por las personas observable a diferencia de los procesos mentales como la conciencia, considerados como estados subjetivos y que no podrían abordarse mediante el estudio científico. El conductismo considera a la conducta como una “respuesta” de los estímulos recibidos del medio ambiente. Así, el medio ambiente y el elemento fisiológico de un individuo se combinan para determinar los aspectos de la conducta, su paradigma se enuncia como E-R.

Debido a que el conductismo fue considerado como mecanicista y materialista, porque no tenía lugar para la conciencia, mente y otros conceptos afines, otros pensadores se ven en la necesidad de reformular el paradigma E-R por el de E-O-R (estímulo, organismo, respuesta), reconociendo a las variables cognitivas como la explicación de diversos

fenómenos, de esta manera surge la teoría cognitivo conductual, ya que estos pensadores reconocen la influencia de las ideas de un individuo sobre su conducta. El primer interés es estudiar cómo las personas entienden el mundo en el que viven y también se abordan las cuestiones de cómo los seres humanos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y finalmente hacen uso de ellas. El resultado de todo este procesamiento activo de la información es el conocimiento funcional en el sentido de que la segunda vez que la persona se encuentra con un acontecimiento del entorno igual o similar está más segura de lo que puede ocurrir comparado con la primera vez. El segundo interés de la psicología cognitiva es cómo la cognición lleva a la conducta, desde un enfoque motivacional, la cognición es un "trampolín a la acción". Para los teóricos cognitivistas, la acción está principalmente en función de los pensamientos de la persona y no de algún instinto, necesidad, pulsión (Kéller, 2013). Actualmente la teoría cognitivo conductual es muy utilizada en el ámbito laboral y muchos test psicológicos están basados en sus explicaciones.

La teoría Gestaltista, tiene como fundadores a: Max Wertheimer, Walfgaug Köhler y Kurt Koffka, quienes definen la psicología como el estudio de la conducta en su relación causal con el campo psicofísico. Estos pensadores incluyeron todas las áreas de la psicología en su perspectiva, comenzando por la percepción. Los gestaltistas prestaron atención a las relaciones entre los antecedentes y la percepción. La relación entre las partes y el todo, destacando que el todo no es la suma de sus partes, sino un campo cuyo carácter depende de sí mismo. Estos teóricos ven la solución como una reestructuración del campo perceptual. Dicen que en un problema hace falta algo necesario para una solución, dicha solución llega cuando el elemento faltante se incorpora de tal manera que el campo se hace significativo en relación al problema planteado.

Según Pineda (2002) el humanismo busca la satisfacción de las necesidades de las personas mediante la realización personal, trata de visualizarlas como no dependientes del ambiente, sino como organismos racionales capaces de decidir sobre sus actos. Su máximo exponente fue Maslow.

Después de atravesar por diferentes concepciones (Von et al 1971) la psicología se define como el estudio de la conducta humana. Blum y Naylor (1985) agregan que el método científico es la herramienta de la que obtiene sus datos y aceptan otras formas para lograr el mismo fin tales son el estudio longitudinal del desarrollo y la introspección; en si cualquier método que pueda replicar datos en condiciones similares puede servir de base para el psicólogo.

Para Harrsch (1989), la psicología se puede abordar desde tres enfoques; como ciencia, disciplina y profesión: Como ciencia se refiere a la adquisición de conocimientos organizados sistemáticamente acerca de los fenómenos característicos de la conducta humana. Como disciplina comprende a las que dirige su investigación, esta rama es la de la enseñanza y aprendizaje. Como profesión es la ocupación en la práctica de la psicología.

En este trabajo la psicología será abordada como profesión en una de sus especialidades: la psicología organizacional.

1.2 Conceptualización de la psicología organizacional.

Si la psicología es una ciencia relativamente joven, la psicología industrial lo es aún más, nace de la necesidad de explicar diversas situaciones en las relaciones humanas y fue creada por un grupo de hombres de negocios preocupados por mejorar las condiciones laborales, en su trayectoria atraviesa por varias denominaciones en un principio en el siglo XX en Estados Unidos se le denomino “psicología industrial”, en Europa se le denomino “psicología ocupacional”, “psicología del trabajo” o “psicología del trabajo y de las organizaciones” y se ejerce dependiendo del país que se trate ya que una misma etiqueta engloba distintos fenómenos.

Autores como Von et al (1971), consideran que la psicología industrial nace cuando un empresario llamado Thomas K. Balmer visita en 1901 a Walter Dill Scott para que ofreciera una plática sobre publicidad, a raíz del éxito obtenido se publicaron una serie de doce artículos relacionados en el tema. Debido a la necesidad de crear cursos para

vendedores, se empiezan a realizar investigaciones patrocinadas. Las investigaciones consistían en temas que respondieran las siguientes preguntas: ¿En qué se diferencian los grupos de vendedores que tienen éxito y los que no? ¿Cómo seleccionar los mejores vendedores? Walter Dill Scott continuó con sus investigaciones y aportó un modelo de selección para vendedores, que en la actualidad sirve para realizar la selección de personal. Los pasos del modelo incluían: una entrevista, retomar referencias de antiguos patrones y una comparación con otros vendedores. El mismo autor agrega que la psicología organizacional tuvo su máximo esplendor en la primera guerra mundial ya que nuevamente Dill Scott y sus colaboradores contribuyeron aportando el conocimiento que adquirieron en su investigación con vendedores. La solución de reclutar por niveles de inteligencia fue su máxima aportación, sin embargo Scott se dio cuenta que lo mejor que podía hacer un psicólogo no era seleccionar y reclutar sino preseleccionar oficiales (Hoy en día esta premisa es una solución a la rotación de personal, si se fortalece a los encargados de área, estos a su vez motivaran a sus colaboradores). Debido al éxito obtenido en los avances de la selección se creó en 1919 la primer consultoría de personal, estandarizando los avances a más empresas. Después de los avances de Scott comenzaron a surgir nuevas investigaciones entre las más destacadas encontramos:

- a) En 1916 se crea la escuela para vendedores de seguros de vida.
- b) En 1918 se construye un centro para instruir vendedores para la venta al por menor.
- c) De 1919 a 1924 surgen los primeros cuestionarios de intereses vocacionales.
- d) Se empezaron a realizar experimentos controlados para mejorar la producción.

Por otra parte en 1937 se funda la organización oficial de la Psicología industrial la cual se convirtió después en la división catorce de la APA. Por ultimo Von et al (1971), señala que durante la segunda guerra mundial nuevamente los psicólogos tienen una incursión en su campo, creando nuevos test psicológicos. A partir del año 1945 la psicología se interesa por problemas en las relaciones humanas intentando elevar la producción pero de igual manera la satisfacción personal.

Hugo Münsterberg fue un personaje muy importante en la historia de la Psicología Organizacional y por algunos considerado como el iniciador, él es quien en 1903 publicó el texto “Psicología y eficiencia industrial” en donde incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas (determinar las personas más aptas para cada trabajo en función de sus características o la adecuación a puesto-persona), la economía de movimiento, la monotonía y la fatiga (Blum y Naylor, 1985). Sin embargo los psicólogos ingleses pusieron de manifiesto las insuficiencias del enfoque puramente fisiológico de la fatiga ampliándolo con una perspectiva psicológica y comienza a cobrar relevancia las actitudes y no solo las aptitudes, en estudios se comprueba que la percepción de la monotonía en el trabajo dependía de las condiciones laborales entendidas como la identidad con la tarea, salario y tiempo de descanso, se pasa de un modelo psicofisiológico a un modelo socioemocional en que las causas del rendimiento laboral ya no se encuentran en las capacidades fisiológicas y psicológicas del empleado sino en el grado de satisfacción obtenido que a su vez vendrá determinado por el trato social que reciba la persona en su lugar de trabajo, el objeto de estudio se centra en el estudio de las variables que interfieren en el desempeño del individuo, por primera vez se habla del concepto de líder y se comprueba la existencia de ellos. Se forman dos grupos, los humanistas que consideran al individuo como un ser con habilidades físicas y capacidad creativa y los modelos apoyados en la teoría de la decisión visualizan al trabajador como un ser autónomo y capaz de solucionar problemas. A finales de los años cincuenta y principios de los setenta surgen las teorías contingentes o de la contingencia estructural que tenían como principal propósito explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones con la finalidad de mejorar el desempeño laboral (Rodríguez, Díaz, Fuentes, Martín, Montalbán, Sánchez &Zarco, 2004).

En los años sesenta y setenta comienzan a emerger las teorías sistémicas de la organización que supondrán una importante intervención en el cambio de objeto de estudio pues desde esta perspectiva ya se concibe la organización como un sistema social abierto influido por la tecnología y conjugada con las características psicológicas y sociales que debe poseer todo grupo de trabajo para conseguir la motivación y satisfacción de sus

miembros, se estudia el ser humano en relación con las empresas para conseguir la motivación y satisfacción laboral.(Rodríguez et al. 2004)

Mientras crecía la psicología industrial en Estados Unidos, en México en la década de los cincuenta ya había un crecimiento de empresas, pero no había profesionales que pudieran satisfacer esas necesidades, así que se contrataban asesorías profesionales proporcionadas por psicólogos que venían del extranjero, por lo que la demanda de psicólogos mexicanos aumentó. A pesar de que egresaron psicólogos del colegio de psicología de la facultad de filosofía, la escasez de conocimientos acerca de la psicología del trabajo se hizo presente. Posteriormente se funda en 1973 la facultad de psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, que tiempo después se dio a la tarea de modificar el plan de estudios e implemento la materia de Desarrollo de Recursos Humanos, hoy en día todavía se discute si el psicólogo a pesar de esto tiene los conocimientos necesarios para contrarrestar las necesidades de las empresas (Ribes, Fernández, Rueda, Talento & López, 1980).

A partir de los años ochenta se producen profundas transformaciones en la economía del país que producen cambios en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección en las organizaciones y giran en torno dos conceptos básicos; los recursos humanos y los clientes con lo que la visión de las empresas se dirige a la gestión exitosa de ambos, con este enfoque se introducen dos factores de suma importancia el concepto de márketing y marketing interno. Siendo el reflejo de la importancia que cobra los clientes externos y los trabajadores o clientes internos como factores que aseguraran la consecución de los objetivos empresariales, ya no se percibe a la persona como un coste sino como un recurso que se puede desarrollar y formar (Rodríguez et al. 2004).

A continuación Bermeo 2003 describe aspectos sobresalientes en el desarrollo de la Psicología organizacional en México.

- En 1942 el Banco de México inicio la selección de personal, este proceso comprendía el examen médico, el examen psicotécnico y una encuesta social.

- En 1943 el Banco de Comercio inicia la selección de sus trabajadores.
- En 1944 teléfonos de México comienza a aplicar exámenes de admisión de personal.
- En 1950 surgen varias consultarías dedicadas a la selección de personal.
- En 1970 se vuelve importante la planificación empresarial y en 1972 se oficializa el reconocimiento de la Psicología organizacional como especialidad.

La psicología organizacional en México está basada en modelos americanos, por lo que aún falta por establecer y revisar las necesidades de nuestro país, para crear un modelo a seguir.

Para Von et al (1971), la psicología organizacional debe estudiar cuatro preceptos básicos, la relación persona-persona, persona-grupo, persona-objeto y persona yo interno, sin embargo, el papel del psicólogo va a depender del tipo de organización de que se trate.

Para Blum y Naylor (1985), la Psicología organizacional es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. La Psicología industrial introduce preceptos de la ciencia madre, por lo que para las organizaciones también es importante la conducta más si la puede predecir entender, aumentar, disminuir y modificar todo esto orientado a metas.

Autores como Reig, Fernández y Jauli (2003) mencionan que para que una organización sea organización debe orientarse a metas, esto significa que los miembros deben tener muy clara la dirección de sus actos para que estos ayuden a que el grupo se mueva hacia el lugar previsto, al que llamamos meta, los conflictos interpersonales dentro de las organizaciones, además de poner en riesgo la dirección elegida por el grupo, evidencia lo frágil que son los acuerdos que tomamos en relación a las metas preestablecidas.

Por todos estos razonamientos, el estudio del hombre inserto en un grupo de trabajo, conformando una organización, requiere de excelentes profesionales que sepan dirigir hacia las metas preestablecidas.

Entre los profesionales, que se encargaran de esta ardua labor destaca el psicólogo industrial, inserto en el área denominada recursos humanos o relaciones laborales o capital humano.

Gómez et al (1997 en Reig et al. 2003), señala que el departamento de recursos humanos debe tener la persona correcta, en el momento preciso, en el lugar idóneo, para que su actividad redunde en la eficacia de la empresa, para ello el control, planeamiento y seguimiento del personal debe ser su objetivo a seguir.

En resumen en este capítulo se abordó aspectos de la psicología como su origen y desarrollo como disciplina. Como ciencia relativamente joven, se ha enfrentado a problemas epistemológicos, tales como, la definición del objeto de estudio, sus dimensiones y sus alcances, los diversos pensamientos del cómo se debía desempeñar la psicología llevaron a la formulación de diversas escuelas psicológicas, entre las que destacan la gestalt, el psicoanálisis, conductismo y humanismo. Se define que la psicología estudia la conducta humana por lo tanto la psicología organizacional es una extensión de los principios psicológicos aplicados a una organización, los profesionales encargados de darle funcionabilidad a esta área se encuentran en el área de recursos humanos y los objetivos laborales se consideran las metas institucionales y se determina que el psicólogo es el encargado de llevar a este objetivo.

Capítulo 2

FUNCIONES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

2.1 Funciones del psicólogo organizacional

Las funciones que un psicólogo organizacional tradicional realiza son reclutamiento y selección de personal, adiestramiento o capacitación y se han ampliado por el tamaño de la empresa y la situación actual del país.

TABLA 2.1 ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO

AUTOR AÑO	ACTIVIDADES POR AUTOR	ACTIVIDAD SEÑALADA POR AUTOR COMO MAS RELEVANTE
Von et al (1971)	Administración de test, Relaciones contractuales con el sindicato, Trabajo con los ingenieros aspectos humanos, Disminución del ausentismo, Disminución de costos en la industria, Implementación de mejoras en el ambiente laboral.	Investigación y Desarrollo, Capacitación y Reclutamiento y Selección de personal.
Ardila (1978)	Aplicación e interpretación de exámenes psicométricos, Análisis de puestos de trabajo, Entrenamiento y capacitación, Salarios, Evaluación y Promoción.	Reclutamiento y Selección de personal.
Blum y Naylor (1985)	Selección de personal, Desarrollo personal (evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados), Ingeniería Humana, Productividad (fatiga, iluminación y ambiente laboral), Administración (actividades referentes a las actividades administrativas), Accidentes, Seguridad Laboral.	Reclutamiento y Selección de personal y Solución de problemas laborales en los empleados.
Baron, Byrnre y Kantowite (1985)	Análisis y descripción de puestos, Reclutamiento, Entrevistas, Actividades administrativas, Interpretación de pruebas, Motivación y Satisfacción en el trabajo.	Reclutamiento y Selección de personal.
Gutiérrez, 1981 (en Urbina 1992)	Modificación de sistemas de trabajo, Reclutamiento e interpretación de pruebas psicométricas, Capacitación, Plan de vida y carrera, Prevención de accidentes y Aplicación de mejoras a las condiciones de trabajo, Promoción de remuneraciones equitativas, Facilitador de las Relaciones Interpersonales, Motivación, Análisis y valoración de puestos, Seguridad industrial.	Capacitación
Grados,1981 (en Urbina 1992)	Reclutamiento e interpretación de pruebas psicométricas, Análisis y evaluación de puestos, Relaciones laborales, Desarrollo organizacional, Estudios de métodos de trabajo, Higiene y Seguridad industrial, Capacitación, Diseño de sistemas hombre-máquina, Sueldos y salarios, Calificación de méritos.	Reclutamiento y Selección de personal

En la Tabla 2.1 se muestran las funciones realizadas por el psicólogo organizacional, según diversos autores consultados:

Los autores señalados en la Tabla 2.1 (Von et al 1971, Ardila 1978, Blum y Naylor 1985, Barón, Byrnre y Kantowite 1985, Gutiérrez 1981 en Urbina 1992, Grados 1981 en Urbina 1992) sugieren que el proceso de reclutamiento y selección es la actividad más desempeñada por los psicólogos organizacionales.

Sin embargo algunas empresas debido a la situación del país deciden incorporar funciones jurídico-contables que no corresponden a la psicología organizacional como tal, por ejemplo, en el aspecto contable los trámites ante el IMSS, tales como los ingresos, bajas y modificaciones en la base de datos de empleados del sistema llamado SUA (sistema único de trabajadores), la declaración de la prima de riesgos, que a pesar de ser elaborado vía electrónica, resta tiempo para el desempeño del psicólogo, otra actividad realizada son el cálculo y pago de aguinaldos a fin de año, que conlleva a llevar un control específico de papelería que será requerida en una auditoría mensual, semestral o anual (implica el recabar el acuse de los empleados de que recibieron su pago) otra actividad inmersa en recursos humanos es la elaboración y pago de nómina a través del sistema NOI (sistema único de nómina) así como; sus declaraciones correspondientes ante ciertas dependencias de los impuestos sobre nómina, así mismo en el mes de mayo se llevan a cabo el cálculo y reparto de utilidades, actividad nuevamente realizada por el departamento de recursos humanos, los trámites realizados del INFONAVIT (instituto del fondo nacional para la vivienda), tales como descuentos y actualización de créditos vía nómina de las viviendas adquiridas por los trabajadores, también son actualizados por algunos psicólogos.

En el aspecto jurídico nos encontramos que los psicólogos asisten a las juntas de audiencia en la entidad gubernamental llamada Conciliación y arbitraje, sin embargo, en este aspecto es apoyado por los abogados para lograr la conciliación con el trabajador que puso su queja en esta entidad, existen empresas que están sindicalizadas, regularmente quien media esta relación es el psicólogo, por lo que el conocimiento de las leyes que imperan en nuestro país es básico.

Si el psicólogo debiese o no realizar las funciones jurídico-contables expuestas es una incógnita, pues a pesar que no corresponden a la psicología organizacional como tal muchos psicólogos la realizan principalmente en empresas nacionales en donde el psicólogo no tiene definida su función en el organigrama principalmente por el desconocimiento de los alcances de la profesión como tal, por lo tanto si desea llegar a ocupar una posición como gerente o director de Recursos Humanos realiza varias funciones a la vez para lograr un crecimiento y permanecer en una empresa. Para Sánchez (2012) el realizar múltiples funciones por el psicólogo en el área de recursos humanos marcan una nueva tendencia a la modernización y esto hace al ser humano más competitivo estando al nivel de la globalización.

Los psicólogos organizacionales entran en una nueva fase acentuada por cambios vertiginosos en estilos de trabajo, competencias entre profesionales con una constante usurpación de funciones etc., se acentúan conceptos tales como cambio, flexibilidad, adaptabilidad y competencia.

Para Reig, et al. (2003) la habilidad que tiene el individuo para cambiar y responder a las nuevas demandas del entorno se conoce como adaptabilidad y el eje de la adaptabilidad es el constante cambio.

Como se puede observar se ha cuestionado que debe o no desempeñar el psicólogo en una organización, un avance ha habido por parte de los empresarios, pues algunos se han dado cuenta que se está desaprovechando la verdadera función del psicólogo organizacional que debiese ser el conocimiento total de las personas y su relación con las empresas.

En este nuevo ámbito un especialista en recursos humanos está encargado de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como proponer y desarrollar estrategias para incrementar el espíritu de equipo, implantar mejores procedimientos de selección, colocación, capacitación, promoción y retención del personal, apoyar el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre-máquina-organización, recomendar mejoras en la calidad de los productos y servicios, así

como en las estrategias de marketing y publicidad de las empresas y orientar al gerente en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones (Cuevas,2010).

Autores como Cantrell y Smith (2011) comparan la función del departamento de recursos humanos con el área de marketing, visualizando al empleado como un socio estratégico a quien para lograr el fin común de la empresa se le diseña todo un plan de acción, para apoyarlo comprometerlo, motivarlo, retenerlo y hacer posible que mejore su rendimiento, se señalan ciertos pasos a desarrollar para lograr este fin: 1. Construir una base de datos exhaustiva de empleados, con la finalidad de conocer mejor al empleado 2. Logrando el conocimiento del empleado se puede predecir como un cambio en particular podría afectar la conducta del empleado 3. En este plan los empleados se responsabilizan de sus acciones, se denomina a esta acción empoderar o facultar que puede incluir desde pedir sus opiniones hasta darles un control completo en la toma de decisiones (Aamodt, 2010) y 4. Logrando lo anterior se espera que el empleado fortalezca sus vínculos para con la empresa.

Es a raíz de este punto que la función de recursos humanos toma su mayor auge, el gestionar las actitudes de los diversos empleados, hacia una mentalidad más abierta propiciando cambios hacia el exterior viéndose reflejados en el trato a los clientes externos, para lograr lo anterior los empleados deben amar su trabajo y posteriormente la empresa, entendido como el grado en que una persona se identifica con el trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante, estableciendo un compromiso organización y por último el área de recursos humanos debe de construir flujos de información efectivos que incluye el dar a conocer a los empleados los beneficios que obtienen de trabajar ahí, el desempeño obtenido y su informe personal de sueldos (Cabrera, 2006).

Como se puede observar la función que el psicólogo tradicional desempeñaba en el área de recursos humanos sufre una transformación, influenciada por una visualización diferente de los recursos humanos, los distintos nombres que se han asignado al departamento corresponden a las fases por las que ha atravesado la función en su evolución,

a lo que Valle (2006) define tres periodos: 1. La denominación que incluye nombres y formas distintas por parte de las empresas para entender las personas y por lo tanto gestionarlo 2. Formular los contenidos básicos para el área, como la elaboración de tareas para cada puesto en cuestión y por ultimo 3. Determinar qué posición tiene el puesto en el organigrama organizacional.

Las funciones actuales incluyen un término de nueva creación que le da mucha importancia al factor humano, la gestión exitosa de los recursos humanos, que implica un enfoque con mayor apertura y flexibilidad pues integra dos aspectos:

1. El vínculo con la estrategia de la empresa y;
2. El vínculo entre los módulos de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos adhiere las competencias laborales como su herramienta de acción, que son el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ellas, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado.

La competencia laboral describe:

- 1 Lo que una persona es capaz de hacer
2. La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
3. Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud
4. Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad, esto coincide con lo expuesto por Alles (2012) al referirse al departamento de recursos humanos como orientador y evaluador ya que por medio de este las personas recibirán un informe adecuado de su trabajo, que incluye áreas de oportunidad y habilidades, conocimientos y destrezas requeridas.

En dicha gestión se promueve el rol protagónico del empleado para la resolución de problemas laborales a través de la participación activa, tomándose decisiones que impliquen el desarrollo de la empresa, para lo cual recursos humanos establece un plan de acción donde:

1. Se formula una estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos
2. La alta dirección lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de los recursos humanos.
3. La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
4. El clima laboral es satisfactorio.
5. Las competencias básicas están establecidas en los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos (Santos, 2012).

Como se puede observar el proceso de gestionar gente no es fácil, para que sea efectivo Hatum (2009) refiere tres líneas de acción con el personal la atracción, el desarrollo y la retención de personas talentosas y para ello las empresas requerirán procesos de selección o sistemas de compensaciones atractivos, pues las personas buscan empresas u organizaciones bien formadas o estructuradas para trabajar, en resumen cinco elementos serian básicos para lograrlo la organización, el personal, el trabajo, la oportunidad y las recompensas.

Ulrich (2008) afirma que el profesional de recursos humanos se convertirá en socio estratégico y hará socios estratégicos a los empleados y a su vez vuelve aliados o socios estratégicos a otros departamentos como es el área operativa fijándoles objetivos claros y elevados (misión, valores y estrategias) de los cuales el departamento de recursos humanos será el responsable del cumplimiento.

Todavía existen empresas que siguen el enfoque clásico de personal al considerar a las personas como un gasto, por el contrario las que las ven como un recurso deciden gestionarlas adecuadamente como ya se explicó, a través de diferentes opciones en donde la planificación, intervención y evaluación marcaran el papel prioritario del psicólogo (Berrocal y Pereda 2011).

Algunos autores señalan la necesidad gigantesca de que el profesional de recursos humanos se internacionalice, es decir hacer una estrategia realmente global o competitiva, vislumbrada en empresas realmente grandes (Quelch y Bloom, 2008).

Con base a lo anterior parece ser que lo más factible es que el psicólogo ingrese a una empresa transnacional, pues son las que verdaderamente cuentan con una estructura ordenada asignando al psicólogo un papel y función delimitada, sin embargo esto no es posible en todos los casos, existen empresas pequeñas que cuentan con un psicólogo y este se está enfrentando a realizar varias funciones a la vez, la esperanza radica en que más empresas logren ver el alcance que tiene la psicología y en específico la psicología organizacional, encargado de esto se encuentran los psicólogos que con base a sus esfuerzos, experiencia, creatividad, dedicación y conocimientos algún día podrán lograr lo anterior (Snell,2013).

En resumen, en este capítulo encontramos que la actividad más importante que realiza el psicólogo dentro de una organización es reclutamiento y selección, esto debido a la rotación constante que impera en empresas nacionales, en segundo lugar encontramos capacitación, la globalización juega un papel importante en la actuación de la empresa, haciendo a las empresas más competitivas entre sí, se habla de conceptos tales como adaptabilidad y flexibilidad, con respecto a esto las empresas se ven en la necesidad de reducir costos, una sola persona realiza varias funciones y el psicólogo no es la excepción, se ven ampliadas sus funciones al ámbito jurídico contable, algunos empresarios se dan cuenta que esto no soluciona en nada la situación pues ingresan personas que no cuentan con un apego a la empresa y se retiran de la misma en poco tiempo, por lo que se genera la rotación, por consecuente se determina que la verdadera función del psicólogo es la gestión exitosa de recursos humanos, que consiste en el verdadero conocimiento de las personas y el cómo atraerlas y retenerlas en la empresa comprometiéndolas a realizar un desempeño exitoso en todos los sentidos, por lo que se desarrollan diversos planes de acción, por lo que determina que existen dos situaciones que predominan en las empresas aquellas que buscan un cambio abriendo el panorama de la psicología organizacional y las que continúan

encasillando al psicólogo en ciertas funciones, que como se vio algunas no pertenecen a la psicología como tal.

Capítulo 3

ASPECTOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

3.1 Situación actual del psicólogo organizacional

Como Ciencia, Profesión y Disciplina, la Psicología tiene definida las dimensiones, los objetivos y las funciones. Según Ribes et al. (1980), las dimensiones comprenden los objetivos, las áreas, las condiciones socio económicas y el número de personas en las que se desenvuelve la actividad. Como objetivos la actividad se encamina hacia la rehabilitación, desarrollo, detección, investigación, planeación y prevención, abarcando sus diversas áreas como son: salud pública, producción y consumo, instrucción, ecología y vivienda. Describe las funciones del Psicólogo como las siguientes:

- 1.- La detección de problemas que consiste en ubicar las áreas de oportunidad que socialmente se desean fortalecer.
- 2.- El desarrollo promueve cambios a nivel individual o de un grupo para lograr la aparición de conductas deseables.
- 3.- La rehabilitación comprende la habilitación de conductas en un individuo o un grupo.
- 4.- La planeación y prevención comprende la predicción de problemas, así como el diseño de ambientes propicios o sanos.
- 5.- La investigación, que se refiere al diseño de tecnología y en la formación de equipos multidisciplinarios en el ámbito de la salud.

Si la Psicología cuenta con una definición de funciones y por ende cada psicólogo sabe qué realizar en cada especialidad ¿Por qué la Psicología no se consolida aún como una ciencia prioritaria en nuestro país? ¿Por qué sus disciplinas o especialidades no logran obtener los resultados esperados? o como lo menciona Mácotela y Espinoza, (S/A en Urbina, 1992), ¿La juventud de la ciencia no ayuda, por su posible desconocimiento ante la población? Tal como lo dice Gutiérrez (1981 en Urbina, 1992) en un congreso de este año, en donde el representante de la CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación) comento que los psicólogos no están respondiendo a las demandas y se

están quedando a la zaga pues no están participando en forma efectiva en la comprensión del medio laboral y por lo tanto, están imposibilitados para intervenir técnicamente con demostrada efectividad y rentabilidad. A menudo son tachados como incompetentes, sin valor agregado a la empresa y con pocos conocimientos sobre el tema, en algunas empresas las actividades solicitadas al área de recursos humanos por la alta dirección son muy pocas o de manera restringida, Quijano (2006) menciona que los gerentes de recursos humanos utilizan muy pocas veces tecnologías y conocimiento experto fundamentalmente científico y muchas veces se basan en su intuición, su actuación es más observada en resolver problemas, el aspecto proactivo es dejado de lado (Gallestegui, Landeta, Saitua, Arias y Losa, 2011).

Rivero y López S/A (en Urbina, 1992), menciona que existen profesiones que la preparación o formación académica, no corresponde a las necesidades reales, esto sucede en especial con la sociología, la pedagogía, historia y obviamente la psicología, estas disciplinas están devaluadas porque no ofrecen soluciones adecuadas a los múltiples problemas que se enfrentan en su quehacer profesional, por lo que la práctica profesional está limitada y distorsionada, algunas veces las empresas mexicanas contratan psicólogos extranjeros, por las desventajas de los mexicanos, las herramientas con las que cuentan desgraciadamente vienen del extranjero y no están estandarizadas, por lo tanto los ejes de referencia no proveen los resultados reales de la población, la psicología mexicana tiene dos caminos seguir adoptando los modelos del extranjero o crear su propio perfil, existen muy pocos profesionales que se dedican a la investigación en el ámbito laboral y sus investigaciones no se publican, existen cursos por internet o diplomados que te dotan de conocimiento, pero que no guían la actuación del psicólogo en la actividad como tal, dependerá del profesional el desempeño total, para ello el apego a lineamientos, manuales y procedimientos le ayudara en su labor.

El psicólogo actual se enfrenta a factores externos e internos que condicionan su actuación en las empresas y demoran los resultados esperados.

3.2 Factores externos

Los diversos factores a los que se enfrenta la actuación del psicólogo de forma externa son la globalización, la tecnología y la comunicación que tornan indispensable llevar a otro nuevo nivel de desarrollo la fuerzas productivas, la creación del tratado de libre comercio (TLC), la crisis económica, el desempleo, la competencia con sus colegas y profesionales insertos en el mismo puesto, Chiavenato (2009) agrega los siguientes factores externos; los competidores nacionales e internacionales, la demografía de la población activa, los valores sociales y la legislación siendo la economía un factor relevante ya que indicara como se moverá el reclutamiento y la retención de las personas.

La firma del tratado de libre comercio marcó un cambio de directriz en el desempeño de recursos humanos, los requerimientos cambiaron, de un ambiente de profunda paz en las empresas, se vislumbraron cambios que llegaron a cuestionar las bases de recursos humanos, pues ahora las empresas se veían inmersas en un mundo de competición y mejora de la calidad, para lograr ser las mejores, así como la utilización de nuevas tecnologías como la informática y la robótica que de cierta manera aceleraron la producción. (Peniche S/A, en Urbina, 1992).

Las empresas se empezaron a preguntar qué era necesario para optimizar lo anterior, pues se hicieron de nuevas tecnologías, de nuevos conocimientos, dándose cuenta que el factor humano era la base de la competitividad, buenos empleados llevaba a buenos resultados, Chiavenato (2009) refiere el interés muy marcado que empezaron a tener las empresas por el factor humano y cuál era su participación e importancia en todo este proceso.

Desgraciadamente las empresas mexicanas no están preparadas para enfrentar un mercado altamente competitivo, donde las piezas claves son a) la inversión en capital humano b) la inversión en investigación, desarrollo y tecnología (García, 2013), las empresas que pueden comercializar con el Tratado de libre comercio (TLC) son aquellas que cuentan con la tecnología y recursos adecuados, agregándose la competencia con todas

las técnicas y recursos que se han diseñado en el extranjero y que estarán ofreciéndose a los industriales en México “dadas las preferencias” existentes hacia “lo extranjero”, se entrara en situaciones de competitividad desventajosa para el psicólogo mexicano” (Gil,1997). El TLC (Tratado de libre comercio) conlleva a ciertas características muy estrechas con la globalización que significa el aumento de la vincularidad, la expansión y profundización de las distintas relaciones sociales, económicas y políticas, que promueve la interrelación en las sociedades uniendo los flujos económicos, financieros y de comunicación, con su sustento en la apertura del sistema económico, abriéndose el comercio internacional, la expansión de mercados financieros, la reorganización estratégica de la producción, la búsqueda permanente de la competitividad, innovando varios caminos para el crecimiento, por ejemplo en la innovación tecnológica, profesionales más especializados, flujos de información dentro de las empresas más claros, flexibilidad y creatividad, todo para subsistir. Sánchez (2006) refiere ventajas y desventajas para una época en transición, como ventajas encontramos que para los países pequeños de bajos ingresos logren la industrialización y como desventajas encontramos que los países busquen mano de obra barata, siendo los salarios bajos y promoviéndose así el desempleo y la competencia entre carreras profesionales.

Consecuencias de la situación económica en México son el desempleo citado en García (2013), aunque aumentaron las exportaciones, las importaciones son elevadas pues no hemos podido suministrar de los insumos que el país requiere, gran cantidad de empresas se encuentran rezagadas tecnológicamente, sus dueños no cuentan con una visión para conducir las empresas hasta ámbitos de competitividad o bien no han sabido conducir los procesos productivos en la forma requerida, para proveer a quienes si son exportadores, una empresa exitosa, realiza cambios profundos mediante programas de calidad total, buscan la certificación mundial, son flexibles al cuestionarse si lo que están haciendo está bien o parten de cero, México ha tenido que enfrentar ya desde hace muchos años la deuda externa, la falta de liquidez en los mercados, debido a la caída de las utilidades, así como en las inversiones de las empresas, la constante caída del peso frente al dólar que sin duda han dejado estragos en nuestra economía, como dato importante encontramos que en nuestro país, la psicología es una de las diez profesiones más ejercidas y de esta área la del trabajo,

es más fácil encontrar empleo en el área industrial, que en un hospital, en un estudio realizado por Cardona (2004) encontró que no es requisito estar titulado para poder trabajar como psicólogo industrial pero si como psicólogo clínico, más sin embargo los colegas no llegan a escalar mandos directivos se encuentran registrados en mandos medios, siendo subordinados y en pocas ocasiones pueden tomar alguna decisión importante, es curioso señalar lo que menciona Contreras (2007) señalando que para puestos directivos encontramos a personas que egresan de escuelas privadas.

La situación en México es difícil y las empresas se encuentran pasando por situaciones críticas, afrontan la situación reestructurando y adelgazando la fuerza laboral, generalmente el departamento de Recursos Humanos y en específico Reclutamiento y Selección, hoy en día nos encontramos en los periódicos, en la clasificación de empleos que la demanda de profesionales es baja y el salario ofrecido por la “plaza” es poco, siendo muchos los postulantes, ya lo dice Goad (1992) e incluso recortando, a menos que se haya establecido con claridad la necesidad de contar con ellos.

Otro factor que se agrega a todos los anteriores es el tipo de empresa, es grande, es chica o mediana, es familiar, tiene un solo dueño o varios, es sindicalizada o no. Dependiendo de la empresa que se trate será el tamaño, si es una empresa grande el departamento contara con sus divisiones bien establecidas, con su personal bien especializado para la realización de las diversas funciones, cuando es pequeña el personal realiza todas las funciones, se ocupa de todo, ya lo dice Lovart (1996) cuanto menor es la empresa, menos formal y diversificado es el departamento de personal los cometidos a realizar son reducidos. Por ejemplo deberá ocuparse del departamento administrativo que gestiona las limitaciones, pero también de contratar, evaluar y recompensar al mismo tiempo que vela por el clima, el ambiente y las intervenciones de los sindicatos.

3.3 Factores internos

Los factores internos a los que el psicólogo ve sometida su actuación son los siguientes; formación del psicólogo, las habilidades presentadas vs las requeridas, la profesión y su relación con otras carreras, los antecedentes que otros profesionales dejaron

en el área, desconocimiento parcial o total de la psicología por ende de sus funciones y el apoyo recibido en su actuación por la alta gerencia y mandos jerárquicos.

El trabajo del psicólogo empieza cuando el dueño de una empresa se da cuenta de los diferentes problemas que existen y le comentaron o leyó algo de recursos humanos y decide contratar a un psicólogo, para ello requiere ver en este profesional la utilidad representada en números, por ejemplo disminuyó la rotación, se contrató personal de mejor calidad y eso produjo un costo beneficio, pero cuando todo lo anterior no se ve logrado comienzan los problemas.

La actuación del psicólogo depende del apoyo recibido por parte de la alta gerencia, este factor sin dudarlo es el básico en su actuación y depende en su totalidad del conocimiento que este tenga de la psicología y a su vez del conocimiento que muestre el psicólogo especializado en el área. Muchas empresas deciden que van a promover cambios y se establecen los proyectos, los planes a seguir y simplemente no se llevan a cabo, ya que el tiempo de espera para ver los resultados abarca un rango mucho mayor del que tenían planeado, añorando un cambio, que nunca llega, algunas empresas viven en la consigna de si “quiero” cambiar pero en realidad cuando las reestructuraciones comienzan a darse, no son bien recibidas, por todos los vicios pasados, trabaje en una empresa de seguridad que deseaban al contratarme hacer todo bien, reclutar vigilantes es muy difícil, más si los filtras adecuadamente, los capacitas etc., al final el dueño se hartó del sistema y me exigió más y más, porque las vacantes se cubrían en más tiempo, los clientes le exigían, cada vez reducíamos o quitábamos pasos, del buen sistema de selección y todo se vino abajo esto es otro problema al que se enfrenta un psicólogo en el área laboral y en específico en el área de reclutamiento y selección principalmente en una empresa de servicios, el atraer personal en forma masiva para cubrir las vacantes operativas en un menor tiempo (Molina 2003).

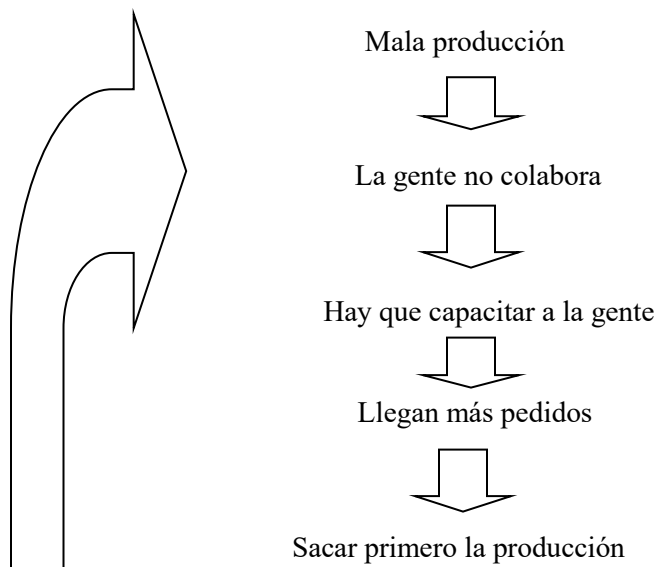
Por lo tanto un factor interno, se podría decir que el más importante es el apoyo recibido por la alta gerencia y establecer una clara comunicación entre gerencias y a su vez personal subordinado, a lo cual Chiavenato (2009), refiere que el área de recursos humanos debería ser autónoma, encontrarse en el organigrama empresarial a la par que dirección general y contar por parte de la alta gerencia con el apoyo total para la aplicación de

políticas empresariales, muchas de las veces las decisiones para el área atraviesan por varios departamentos, perdiéndose en su contexto original.

Desgraciadamente existen empresas no tan sobresalientes en donde la apertura y la flexibilidad por parte de los directivos es nula o a cuenta gotas, en la búsqueda de obtener los resultados, buscan cambios instantáneos, se niegan a la búsqueda e inclusive a buscar el conocimiento externo y muchas veces inclusive la opinión externa como empresa, para saber si se encuentran en el camino adecuado, muchas de las veces es dejada la dirección en manos de personas que solo buscan su bienestar personal y no el de la empresa o simplemente no tiene el conocimiento adecuado, con esto me refiero a mandos operativos o de línea, que no tienen el propósito de cambiar o simplemente escuchar las propuestas del departamento de recursos humanos y tienen la firme convicción que el personal de esta área no les ayuda en nada, y entonces como señala Lovart (1996), el departamento de recursos es un simple servicio, realizando tramites que son de vital importancia; como el pago de una nómina o una alta al seguro social.

En la figura 1 se muestra el proceso en una empresa que trae como consecuencia la falta de preparación de los empleados, la desacreditación del departamento de recursos humanos y explica el porqué de esta situación, es un circulo viciosos que no tiene termino.

FIGURA 1.1 DIAGRAMA QUE MUESTRA LA SITUACION ACTUAL EN UNA EMPRESA.



Existe una controversia generada hacia el puesto de recursos humanos y su inserción en el medio laboral, se dice que el psicólogo posee ciertas habilidades que no lo involucran con el área contable, financiera o administrativa, sin embargo en los últimos tiempos esta división se ha visto cuestionada porque las empresas actuales buscan personas que sean generalistas, multifacéticas, esto se generó a raíz de la situación actual en México, se buscaba que una persona realizara desde el reclutamiento hasta la administración de personal, sumergiendo al psicólogo en un vaivén de actividades en el día, distrayéndolo de sus objetivos reales, la disyuntiva se centró en realizar o no estas funciones, ya que si no las realizaba corría el riesgo de perder su trabajo y si las llevaba a cabo no contaba con tiempo suficiente para realizar lo que verdaderamente era importante para su función (Ivancevich, 2005).

Ortiz (1978), refiere que las dificultades por las que atraviesa el Psicólogo, es la falta de saber ubicar el objeto de estudio, por la realización de múltiples funciones, se le pide de conocimientos generalistas para ser contratado., la empresa al ver que son muchos profesionales que demandan una “plaza” elegirán al profesional que sepa más y solicite menos dinero, esto ha originado que el psicólogo acepte posiciones para los cuales no fue preparado, la administración es una de ellas (Borja 2006), es triste ver como el psicólogo realiza funciones que corresponden a un especialista técnico o un auxiliar contable que lo puede realizar sin mayor problema, muchas de las veces las empresas aunque sean grandes encajonan al psicólogo en este tipo de actividades o el crecimiento para el psicólogo se encuentra en el área contable (Galván, 2004). Cabe señalar que esto no sucede en todas las empresas ya que Von et al (1971), refiere que el papel del psicólogo dependerá de la empresa que se trate, al respecto González (1998) refiere que las empresas pequeñas están más abiertas al coescucha, ya que las de tamaño grande sus planes y estrategia ya están diseñados, con respecto a lo anterior se ha observado que se ha optado por la generalización a la especialización, el crecimiento o la pieza fundamental en una empresa es llegar a la dirección de recursos humanos y para ello el perfil implica manejar varios aspectos que un especialista no domina, lo refiere Goad (1992), ha habido tanta especialización que ahora la demanda se ha volcado hacia el regreso a la generalización y se conocen como estructuras polivalentes y es un modelo de producción flexible donde el individuo demostrara con

aportación innovadora sus conocimientos siendo capaz para competir laboralmente (Grados, 2011), el personal de recursos humanos está apuntando a dos direcciones, tener preparación en todas las áreas y a la vez cumplir múltiples roles y quizá el más observable es el de analista financiero cuando se representa de una manera directa el rol implica realizar las mismas actividades que un miembro del grupo de finanzas de la organización y de manera indirecta significa diseñar planes que impliquen generar ganancias monetaria, en un esfuerzo de reducir los gastos generales de la empresa y así poder aspirar una posición directiva que implica contar con más poder de cambio y mejora salarial, existen dos posiciones para el psicólogo a desempeñar ser solamente de tipo estratégico o ser más operativo, lo operativo es necesario en su desempeño pero puede ser delegado existen opciones, tales como los sistemas (EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT) (ERM) ofrecen una forma muy ágil y efectiva, los sistemas ofrecen la administración de vacaciones, compensaciones y beneficios, evaluación del desempeño, entre otras cosas. Es importante remarcar el papel que las consultorías externas o los llamados outsourcings tienen en recursos humanos, muchas de las funciones que se realizaban en esta área fueron sustituidas por estos organismos quitándole valor agregado a las empresas, con costos muy bajos pero que no agregan un sentido humano, ya que para ellas solo son vistas como un cliente más y no como "mi empresa" (Gómez 2007).

Para que un psicólogo sea importante de primera instancia en una empresa sería conveniente conocer de psicología y administración al mismo tiempo, señala Ruiz (2003), que la psicología y la administración están estrechamente ligadas, la administración necesita influir eficazmente en la conducta de los demás y la psicología requiere de la administración por la aportación de las reglas y el buen manejo de las cosas.

Es necesario reflexionar sobre las funciones que actualmente desempeña el psicólogo porque en la actualidad existe una crisis dentro de la disciplina, entre los que se encuentran la mejora de las temáticas del plan curricular, la adición de nuevas materias al plan curricular. Los objetivos profesionales que en un principio sirvieron de base a muchos psicólogos industriales, hoy en día ya no proporcionan los resultados adecuados, ya que la

psicología se mide por la resolución de los diversos problemas que se presentan en las diferentes especialidades

Hay quienes consideran que se deben integrar al plan curricular de la UNAM materias administrativas tal, es el caso de Vasconcelos (2002), Arias y Heredia (2006) quienes mencionan que algunos temas útiles serian:

1. Conocimientos y Administración de los principios legales.
2. Condiciones de trabajo: contratación, jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, salarios, reparto de utilidades.
3. Obligaciones del patrón: IMSS, INFONAVIT, FONACOT, reparto de utilidades.

Por otro lado Martínez (1992) refiere la necesidad de crear una maestría en el área de recursos humanos, que contemple materias inherentes a las necesidades actuales, la falta de revisiones continuas de lo impartido en las aulas de clase dificulta obtener un plan de estudios mejorado, desechando materias obsoletas por conocimientos nuevos.

3.4 Características del psicólogo del mañana

Las características requeridas al profesional de recursos humanos son diversas y cada autor tiene su percepción del tema, pero en forma general encontramos:

- 1 Actitud y conducta de innovación
- 2 Saber trabajar bajo presión y por objetivos
- 3 Mayor capacidad analítica
- 4 Ser visionario de la conducta empresarial
- 5 Versatilidad para la adaptación al cambio
- 6 Capacitación continua
- 7 Formación pluridisciplinar
- 8 Comprensión del fenómeno empresarial en sus múltiples dimensiones
- 9 Conocimiento del idioma ingles
- 10 Manejo adecuado de la tecnología como la computadora.

Otros autores agregan la planeación estratégica de recursos humanos como su pilar donde se construye su labor, ya que puede asegurar resultados que indiquen el comienzo, como seguir, como actuar, que se requiere para lograr la misión y visión de la empresa (Hinojosa, 1999).

Como se puede observar los factores a los que el psicólogo ve sometida su actuación son de manera interna dentro de una empresa y fuera, la economía nacional va en decremento en los últimos tiempos, mientras que dentro de una empresa su actuación es observada por todos los empleados de la misma.

Es urgente fortalecer el área de recursos a través de sugerencias y experiencias de psicólogos uniéndonos como verdadera familia, pues se cree que un futuro el área pueda desaparecer y ser reemplazada por otros profesionales afines, dejando al psicólogo sin una opción laboral y desgraciadamente para la psicología el área con más campo laboral. Rosete et al. (S/A en López, 2007). Inclusive ya lo dice López (2010), en su estudio realizado quien concluye lo siguiente: 1. No necesariamente se requiere del psicólogo dentro del área para desarrollar sus funciones 2. Los empleadores contratan indistintamente al psicólogo u otro profesional afín y 3. El empleador sigue encasillando al psicólogo para desarrollar las actividades de reclutamiento únicamente.

En resumen en este capítulo se abordaron aspectos importantes de la psicología organizacional y como ha sido difícil definir su objeto de estudio, pues se vislumbran problemas de índole epistemológico, el psicólogo organizacional se enfrenta a diferentes factores externos e internos que condicionan su actuación en las empresas, entre los factores externos encontramos la globalización, la tecnología, la crisis económica, el desempleo, la competencia con sus colegas, entre los factores internos encontramos la formación del psicólogo, las habilidades presentadas vs las requeridas, la profesión y su relación con otras carreras, los antecedentes que otros profesionales dejaron en el área, el desconocimiento total o parcial del área por ende de sus funciones y el apoyo recibido en su actuación por la alta gerencia y mandos jerárquicos. Las características que el psicólogo requiere para su actuación se han ido estructurando de acuerdo a las exigencias del entorno,

la flexibilidad y conocimientos son puntos clave aunados a una personalidad proactiva lo encaminaran hacia el éxito.

Capítulo 4

REFLEXIONES DE UN PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La búsqueda continua del conocimiento es la base de todas las ciencias, la práctica diaria y las publicaciones constantes nos fortalecen como área logrando un crecimiento mutuo.

En este capítulo se describirán sugerencias a algunas de las funciones más importantes desarrolladas en el departamento de recursos humanos tales como requisición de personal, reclutamiento, selección de personal, estudios socioeconómicos y clima laboral.

4.1 Requisición de personal

Como punto de partida en el proceso de reclutamiento y selección se encuentra la elaboración de la requisición de personal, este documento determina las características de cada puesto y está basado en un análisis del mismo, por medio de una requisición se hace saber al departamento de recursos humanos que hace falta una persona en el organigrama empresarial y debe ser cubierta en el menor tiempo posible (Insa, 2007). Es importante en esta actividad que cada documento esté debidamente firmado, por recursos humanos y área requisitiva en la fecha que se solicita el personal, la vacante cuenta con un tiempo de cobertura y el responsable de recursos humanos debe de hacerle saber al área cuanto tiempo tardara en reclutarlo, contratarlo y capacitarlo, para así prever contingencias, ya que si no se lleva a cabo el departamento de recursos humanos corre el riesgo de ser amonestado por la no cobertura de la vacante, situación muy común en las empresas, para ello es importante la realización de oficios de aviso. En la Figura 2 se muestra un ejemplo que nos podría ser útil en esta situación.

FIGURA 2.I. FORMATO DE AVISO PARA LA SITUACION ACTUAL DE LA VACANTE.

Fecha:

A quien corresponda:

Por medio de la presente informo a usted que la vacante _____ requerida en fecha _____ se encuentra en el proceso de _____ por lo que quedara cubierto tentativamente en la fecha _____.

ATENTAMENTE

Dpto. de Recursos humanos

Las ventajas que se obtienen al desarrollar lo anterior son mayor credibilidad, confianza y aceptación por parte de las áreas solicitantes, es importante señalar que el psicólogo debe ser realista al establecer los tiempos de contratación pues podría no cumplir con lo anterior.

Otro beneficio de los escritos es el aplicado a las bajas de personal, es importante constatarlas ya que si se procede con la baja ante el IMSS y la persona tiene incapacidad y no aviso, la empresa se hace acreedora a una multa por parte de la entidad gubernamental, contar con el documento que nos confirme la incapacidad es elemental.

4.2 Reclutamiento de personal

En el departamento de recursos humanos se realiza la actividad de reclutamiento y selección, su debida planeación es de vital importancia dentro de las empresas pues el no cumplimiento de sus objetivos pone en riesgos los objetivos empresariales. El proceso de

esta actividad se realiza en cuatro pasos análisis de las necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización.

El reclutamiento y selección de personal según Montes y González (2010) es el proceso por medio del cual se elige al personal idóneo para ocupar un puesto vacante en la plantilla organizacional. Una de las preocupaciones del especialista en recursos humanos y la principal en el área es el hacerse llegar de candidatos para cubrir las necesidades de reclutamiento, se considera que entre más candidatos acudan a una entrevista el psicólogo ampliara sus posibilidades de elección, partiendo de la premisa que siendo muchos los empleados en una organización si cada uno recomienda una persona proveerá del personal necesario para llevar a cabo una selección.

Sin duda una forma de motivar al personal es a través de los recursos monetarios, por lo que si establece un programa de pago por persona recomendada y contratada podría ser una opción, un recurso a trabajar en los empleados es el brindar trabajo a los familiares, se sentirán motivados que un familiar adquiera trabajo y por último la elaboración de volantes para que cada persona los pegue en su colonia, para el psicólogo implica el ir a supervisar el lugar pero no es lo mismo ir a un solo lugar elegido aleatoriamente que constantemente estar saliendo a reclutar, las ventajas que obtenemos al desarrollar lo anterior es aminorar la carga de trabajo y finalmente lograr la participación de la empresa unificándola en un mismo fin.

4.3 Selección de personal

Según Fermín (2011) la selección de personal es elegir a la persona idónea para el cargo ideal, es decir una reciprocidad entre puesto y persona, este proceso no discrimina a las personas por el contrario las orienta en sus capacidades y áreas de oportunidad a trabajar. Si el personal encargado del área elige a la persona incorrecta el problema no solo afecta el retraso de la producción, sino que puede poner en riesgo la productividad de los demás compañeros y de gran parte de la empresa y nosotros como responsables de área enfrentarnos a un posible demanda por parte del expleado, que además de costosa requiere de tiempo para ser atendida, una mala contratación implica:

- Liquidar a la persona conforme a la ley que incluye tres meses de sueldo.
- Aguinaldo, vacaciones y prima vacacional.
- Tiempo y trabajo perdido.
- La vacante que aún no se cubre.
- Toda la serie de embrollos y problemas que deja

El proceso de selección se inicia con una entrevista de personal que nos brindara un panorama general del candidato a contratar para ello se debe tomar en cuenta el proceso de selección pues de ello depende que la persona ingrese o no, al revisar la solicitud de empleo se deben verificar los siguientes aspectos:

- Perfil que solicita VS Perfil requerido.
- Puesto que solicita VS Puesto vacante.
- Sueldo requerido VS Sueldo ofrecido.
- Dirección de la vacante ofrecida VS Dirección del candidato.
- Habilidades del candidato VS Habilidades requeridas.
- presentada Experiencia VS Experiencia requerida.
- Escolaridad presentada VS Escolaridad requerida

Para lograr la realización de una mejor entrevista a continuación se enlistan un cúmulo de sugerencia a revisar en una solicitud de empleo:

1. Datos personales: Se corroboran datos correctos como son nombre y apellidos, dirección y teléfono, edad, estado civil, nacionalidad, tiempo de radicar en su domicilio y si ha tenido más domicilios particulares y por último se verifican los dependientes económicos (este último apartado nos indica que tanta necesidad tiene el buscador (a) de empleo, aunque no es determinante y varia de persona a persona, nos provee de algún indicio, ya que si tiene dependientes económicos necesitara más el empleo).

2. Datos escolares: Se detecta el último grado de estudios, el nombre y la

dirección de las escuelas a las que asistió en el transcurso de su vida, incluye datos de cursos adicionales y si se encuentra estudiando actualmente, en este apartado indagaremos la disponibilidad que el entrevistado tiene para el empleo.

3. Datos familiares: Se obtienen los nombres y ocupación de los padres, hermanos y el de la esposa (o) e hijos en caso de ser casado (a), este apartado es importante, buscaremos en el principalmente ocupaciones de los familiares más cercanos, algunas políticas se ven reflejadas en este apartado pues algunas empresas no aceptan personas que tengan familiares directos con trabajos en seguridad y policía principalmente, profesiones como Lic. En Derecho, algunas instituciones del gobierno como PGR y es debido a que la seguridad laboral se ve fragmentada acrecentándose el riesgo de una demanda por parte del trabajador (a), se podría contrarrestar lo anterior corroborando los motivos de salida de los empleos anteriores del entrevistado (a) por ejemplo si demando y en esa demanda que recursos utilizo o también se puede determinar qué tanta cercanía tiene con el familiar en cuestión puede pasar que a lo mejor no lo ve seguido.

4. Experiencia laboral. Se revisan aspectos de las empresas donde presto o presta sus servicios, tales como; nombre de la compañía, tiempo que prestó sus servicios, domicilio, teléfono, puesto desempeñado, sueldo inicial y final, motivo de separación, nombre del jefe directo, puesto de su jefe directo y si se puede solicitar informes con respecto a la trayectoria laboral del candidato, puede ser que en este apartado el buscador (a) de empleo haya omitido algún empleo o mencione que trabajo con un familiar para ocultar un periodo inactivo hay que checar todo lo anterior, con su número de seguridad social en la página electrónica del INFONAVIT ahí nos reportara el total de empresas en las que trabajo y de esta manera se le podrá cuestionar al respecto, cabe señalar que algunas empresas están registradas en el IMSS con otra razón social y no se va encontrar como el candidato (a) nos dijo y con las fechas se corrobora la estancia en ese lugar.

5. Datos adicionales: Se revisan aspectos importantes tales como; pertenencia a sindicatos, familiares trabajando dentro de la empresa, salud actual, antecedentes delictivos, religión, referencias personales, actividades sociales, políticas y

culturales, se considera ya importante la tramitación de la carta de antecedentes no penales por cualquier situación.

Los cuestionamientos durante la entrevista son importantes, se trata de ser incisivo para saber si la persona, desea en realidad el trabajo, en ocasiones la persona desiste y es mejor que desista en la entrevista a que se le contrate y dure pocos días trabajando o de plano ni se presente a trabajar.

Los cuestionamientos durante la entrevista podrían ser los siguientes: ¿Por lo que usted me cuenta, su esposo (a) no está muy de acuerdo en que trabaje? ¿Por lo que veo, usted necesita organizar primero con quien dejaría a sus hijos, porque el trabajo es de tiempo completo? ¿Píenselo bien? ¿Por lo que usted me dice el salario no le alcanza para cubrir sus gastos personales, sería mejor que le deje en mi cartera de candidatos en espera de otro puesto?

Durante la entrevista se considera importante valorar todos los aspectos que de alguna manera nos dan información de la persona, tales como posturas y expresiones corporales, ya que la finalidad de la entrevista es elegir al personal idóneo. En este aspecto el entrevistador debe ser muy hábil para obtener la información que necesita.

Es importante comentar que las personas que acuden a buscar empleo, en ocasiones no cuentan con una trayectoria laboral y de vida personal estable o simplemente alguien les aconsejo que decir en la entrevista, se debe tener una mayor cuidado en los siguientes casos:

- 1.- Omite información relevante. (Por ejemplo en el caso de las mujeres si es casada o tiene hijos por temor a ser rechazada)
- 2.- No cuenta con los documentos originales que se le solicitan.
- 3.- La zona donde vive el candidato es considerada de alto riesgo, más si refiere que tiene contacto con pandillas o personas delictivas.

4.- Falsifica datos escolares.

5.- Omite empleos, traslapa fechas de empleos, menciona que tuvo periodos prolongados en otros países y no lo puede comprobar, demandas laborales, candidatos (a) que dicen haber trabajado con parientes por periodos prolongados, inestabilidad laboral y emocional.

6.- No cuenta con permanencia domiciliaria.

7.- En los apartados religiosos quedan a elección de la empresa

Evaluación psicológica: Es importante señalar que de acuerdo a una excelente gestión de recursos humanos es importante hacer una segunda evaluación del personal a través de pruebas psicométricas, esto para saber qué áreas de oportunidad se fortalecerán a través de la capacitación constante, recordemos que antes de valorar a una persona en su totalidad se le debe de instruir, en las personas de nuevo ingreso existen ciertas características que se deben de tomar cuentas antes de elegir al candidato, a continuación se menciona:

- Presentación personal: Cuidadoso en su aspecto general.
- Estabilidad laboral: Pocos cambios, razones bien justificadas.
- Capacidad intelectual: Puede resolver problemas medianos y complejos.
- Iniciativa: Muestra iniciativa y toma de decisiones propias.
- Responsabilidad: Cumple sus compromisos sin necesidad de supervisión.
- Sociabilidad: Disfruta trabajar con otros, se relaciona fácilmente.
- Trabajo en equipo: Busca oportunidad para trabajar en grupo.
- Madurez emocional: Seguro de si mismo, adaptable, ubicado en la realidad.

Cabe señalar que las personas que ingresen a la empresa formaran parte de un grupo capaz de auto dirigirse siendo capaces de aportar soluciones a la empresa, por lo que es indispensable contar con los requerimientos anteriores.

Todos los candidatos después de ser valorados en entrevista y decidir que cubren el perfil requerido, pasan a la etapa de aplicación de exámenes psicométricos.

4.4 Aplicación de pruebas psicométricas.

a) Puestos operativos

Para los puestos operativos los exámenes psicológicos que conforman la batería psicológica deben de ser contestados en poco tiempo, debido a la cantidad de gente que se le aplican y por la necesidad de poder contar con el personal rápido, por lo que se eligieron exámenes que nos den información rápida acerca de aspectos tales como: Aptitud para aprender, personalidad, relaciones interpersonales, formas de enfrentarse a situaciones nuevas etc.

En la figura 3 se muestra una batería de pruebas psicométricas sugeridas para un puesto operativo.

<input checked="" type="checkbox"/> <i>EXAMEN</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>EVALÚA</i>
<input checked="" type="checkbox"/> FIGS Frases incompletas de Jaime Grados	<input checked="" type="checkbox"/> Personalidad, relaciones interpersonales, formas de enfrentarse a situaciones
<input checked="" type="checkbox"/> Figura Humana de Karen Macover	<input checked="" type="checkbox"/> Personalidad
<input checked="" type="checkbox"/> Barsit	<input checked="" type="checkbox"/> Inteligencia general o aptitud para aprender

FIGURA 3.1. BATERIA DE PRUEBAS SUGERIDAS PARA PERSONAL OPERATIVO.

b) Puestos Administrativos

Para los puestos administrativos la batería psicológica debe de medir aspectos

psicológicos tales como el liderazgo, estilos de trabajo, iniciativa y solución de problemas, ya que son puestos que dirigen personal como supervisores o mandos medios y altos.

En la figura 4 se muestra una batería de pruebas psicométricas sugeridas para un puesto administrativo.

<input checked="" type="checkbox"/> <i>EXAMEN</i>	<input checked="" type="checkbox"/> <i>EVALÚA</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Cleaver <input checked="" type="checkbox"/> Figura Humana de Karen Macover <input checked="" type="checkbox"/> Terman Merrill <input checked="" type="checkbox"/> 16 factores de la personalidad	<input checked="" type="checkbox"/> Creatividad, estilos de trabajo bajo tres situaciones: normal, motivado y bajo presión, habilidades ejecutivas y motivación. <input checked="" type="checkbox"/> Personalidad. <input checked="" type="checkbox"/> Inteligencia general. <input checked="" type="checkbox"/> Estructura de la personalidad.
<input checked="" type="checkbox"/> Thurstone	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa, juicio, trabajo bajo presión, enfoque a los problemas, liderazgo, actitudes hacia los subordinados y reglas establecidas.

FIGURA 4.1. BATERIA DE PRUEBAS SUGERIDAS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

4.5. Realización de Estudios Socioeconómicos

Como último paso del proceso de selección se considera el estudio socioeconómico como la herramienta que buscara la verificación de datos proporcionados en una entrevista psicológica a través de la solicitud de empleo y se realiza en el entorno socioeconómico y familiar en el que se desenvuelve el candidato a contratar, el estudio socioeconómico consta

de los pasos siguientes:

1.- En el domicilio del candidato se revisan los documentos personales y en original del candidato. La verificación de documentos es importante en ocasiones los candidatos pueden presentar documentos falsos, fotografías en documentos oficiales alterados, las cartas de recomendación que nos proporciona, están sin firma y sello o proporcionadas por otras personas de la empresa en la que trabajo y no por recursos humanos, es importante tener cuidado con las cartas de recomendación que sean de sindicatos o partidos políticos, podríamos enfrentarnos con un candidato difícil en su actuación.

2.- Se identifican los aspectos sociales con factores como: Actividades políticas, relaciones vecinales (se sugiere preguntar a los vecinos sobre el candidato, especificando que es para una posible contratación empresarial), pasatiempos y religión, este apartado nos proporciona un indicativo de la personalidad del candidato.

3.- Se estructuran los datos familiares con factores como: Constitución familiar (nombre del padre, madre y hermanos, así como la ocupación de cada uno de ellos)

4.- Se verifica la economía de la familia, en el factor de situación financiera, se le pregunta al candidato sus ingresos y egresos así como las personas que aportan al gasto familiar.

5.- Se obtienen datos de la vivienda como: Zona donde vive el candidato, distribución del inmueble, las condiciones generales de limpieza en las que se encontró el inmueble y los servicios públicos con los que cuenta y por último la situación de la vivienda es decir; es prestada, rentada, propia, familiar o provisional.

6.- Se recomienda tomar fotos tanto del candidato como de la vivienda, por control y por cualquier situación laboral.

7.- Se acude a las dos últimas empresas de su experiencia laboral para verificar las referencias laborales, con el área de recursos humanos.

8.- Se realiza una conclusión de lo obtenido en el estudio socioeconómico, donde se indica si se considera al candidato viable para contratación o no.

La finalidad de la elaboración del estudio socioeconómico es complementar la

investigación previa del candidato con la entrevista y evaluación psicológica y evitar riesgos innecesarios para la empresa, nos dice Núñez (2009) que a pesar de realizar una buena entrevista y una evaluación psicológica excelente siempre nos quedamos con la duda de quién es en realidad la persona que tenemos enfrente, el conocer el entorno del candidato siempre nos amplía el conocimiento, la investigación laboral nos indica si realmente el candidato hace lo que dice que sabe hacer, una vida estable y productiva nos ayuda a disminuir los conflictos en la empresa y menos conflictos representan una mayor productividad y un clima laboral agradable

Generalmente los estudios socioeconómicos deben realizarse antes de que la persona sea contratada y en ocasiones no se le da el peso que merece esta labor pues es vista como mero protocolo después de una contratación y no como un requisito para la misma

Por otra parte se sugiere que los candidatos o (as) a investigar no sean avisados de cuando asistirá el especialista a la visita, pues suelen prepararse y dejarnos ver solo que ellos quieren que veamos. En la misma línea se encuentran el solicitar referencias vecinales y laborales, en el caso de las vecinales elegir los vecinos a quien se le pedirán referencias y las laborales directamente con recursos humanos, suele pasar que el candidato coloca a conocidos dentro el trabajo para que brinden referencias, no siendo los adecuados para esta cuestión.

Con la realización del estudio socioeconómico se finaliza el proceso de reclutamiento y selección, algunas empresas internacionales consideran más exámenes como parte de la selección como por ejemplo un estudio médico, un toxicológico y dependerá de las políticas empresariales establecidas.

4.6. Evaluación del Clima Laboral

El objeto de estudio de la psicología es la conducta en respuesta a un ambiente, por tal

motivo se torna indispensable considerar que aspectos están influyendo en las personas y determinan las conductas en su ambiente laboral, este proceso es lo que conocemos como clima laboral y lo determina el trato que la persona tiene con su jefe, con los demás empleados, como se siente en cuanto a las reglas y procedimientos asignados, su función dentro de la organización, si cuenta con autonomía en la toma de decisiones o no, conoce su trabajo o lo que se espera de él o ella, se encuentra contento o (a) con su remuneración actual, como visualiza la empresa etc., todos estos aspectos en su conjunto van construyendo en la persona lo que se conoce como una percepción empresarial y puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño de toda la organización, ante un ambiente laboral conflictivo el encargado de recursos humanos debe de establecer medidas de acción pero antes debe conocer la opinión que el personal tiene de la empresa, un cuestionario será de gran ayuda para lograr este fin, a continuación se enlistan los factores que se deben de contemplar en la construcción del documento:

- Relaciones interpersonales (relación con el jefe, compañeros, clientes externos).
- Cumplimiento del plan, vida y carrera.
- Aspectos específicos del puesto (sabe realizar su función, cuenta con el apoyo requerido, sabe lo que esperan de usted, alcances del puesto que realiza, limitaciones del puesto, horarios, herramientas de trabajo, recibe capacitación constante).
- Aspectos en general (detección de conflictos dentro de la empresa, aporte de soluciones y mejoras).
- Aspectos administrativos (Conocimiento de las prestaciones, derechos y obligaciones empresariales).
- Aspectos psicológicos (motivación, aceptación).

Aunque las empresas cuenten con la mejor tecnología, estrategias comerciales y mercadotecnia de punta no podrían funcionar sin el factor humano encargado de poner en marcha los planes estructurados.

Blanchard, Carlos y Alan (2006), López (2012) consideran el factor humano como la base de una empresa exitosa y nos aportan valiosas herramientas para mejorar el clima laboral, proponiendo una nueva cultura empresarial, considerada como una nueva era en los recursos humanos el empowerment o sistema facultativo, a continuación se detallan algunas reflexiones al respecto :

1. Compartir la información con todos los trabajadores, inclusive la llamada confidencial, es el primer paso para darle a entender a las personas que están incluidas en la labor por lo que su opinión es importante, esto crea confianza, ayuda a las personas a ser más responsables, las estimula para actuar como si fuera su empresa, claro está que es un paso muy fuerte y acaba con el modo de pensar jerárquico predominante en muchas empresas.

2. Evaluar y reconocer las habilidades y capacidades que cada persona tiene para generar nuevas ideas y actividades, con el fin de lograr un desempeño acertado de cada persona, siendo ubicada en habilidad-puesto y no puesto-habilidad.

3. Otro factor a resaltar implica la necesidad de contar con reglas claras dentro de un marco de valores establecidos, la responsabilidad para cada empleado comienza desde que se le establecen claramente las actividades que desempeñara, la comunicación se facilitara y las evaluaciones serán exitosas.

4. Aunado a personas facultadas las estructuras deben de permitir lo anterior, con estructuras se entienden procedimientos, formas, papeleo y demás que apoyan el cumplimiento de una actividad.

5. Se busca la creación de grupos auto dirigidos que no dependan de una dirección o gerencia, esto no quiere decir que no existan jerarquías, simplemente los mandos a cargo se encontraran realizando otras actividades más relevantes, como por ejemplo el capacitar a su personal hacia el futuro estableciendo planes de acción, bien es sabido que este cambio no será fácil y posiblemente la primera actividad a desarrollar bajo este nuevo sistema es la sensibilización hacia los trabajadores, requiriendo de ellos una aceptación total.

6. Un nuevo modo pensante en acción implicara comenzar de cero, donde

nadie será culpable y cada problema requerirá una solución por parte de todos, se realizarán cuadros de trabajo para cada puesto y cada persona sabrá exactamente qué hacer en su labor diaria. Suele suceder que debido a la falta de comunicación entre sus miembros cada uno de ellos piensa que lo que está haciendo hasta el momento está bien hecho y la gerencia o dirección creen otra cosa.

7. Esta nueva forma de pensar es cuestionada debido a que se cree que los empleados no deben de conocer más allá de su puesto y los detalles confidenciales no deben de ser conocidos sin embargo no es así entre más conozca el empleado de la empresa se sentirá familiarizado y comprometido en su trabajo.

Para Jiménez (2011) el sistema facultativo implica un cambio que incluye a toda la empresa en sus diferentes departamentos y significa pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder a la formación de un verdadero equipo de trabajo en donde todos conocen su papel dentro de la organización, el cambio generaría una cultura de desempeño donde es posible aportar nuevas ideas, la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecer metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito, Lara, Ramos y Vázquez (2008) reconocen que un buen sistema de recursos humanos incluye una interrelación de todos sus componentes, la información que se ingresa en un módulo deberá afectar de forma inmediata a todos los demás y lo que se desarrolle mal en uno afecta a los demás, por ejemplo en el área de reclutamiento y selección si no se evalúa bien a un candidato, influye en el área de operaciones de la empresa pues su desempeño será deficiente.

Esta nueva forma de pensar sería lo ideal en cada empresa, normas claras, personas independientes, que proponen soluciones y evitan problemas, la construcción de una nueva identidad empresarial forma parte de los retos principales del psicólogo del mañana.

En este capítulo se aportaron sugerencias para algunas áreas de recursos humanos como reclutamiento y selección, estudios socioeconómicos, clima laboral y se describió la importancia de contar con procedimientos y normas ya establecidas dentro de una empresa,

la creatividad, el análisis profundo y la experiencia del psicólogo es de suma importancia para un mejor desempeño, en selección es importante la verificación de información a través de exámenes psicométricos y estudios socioeconómicos, solo después de obtener un cúmulo de información del candidato se podrá determinar si su perfil es acorde para el puesto, si realizamos una mala selección puede implicar para la organización dinero, tiempo y esfuerzo, por ello todas las acciones que llevemos a cabo para mejorar la situación empresarial deben de ser analizadas antes de tomar cualquier decisión. El psicólogo no sólo debe enfocarse a la actividad de reclutamiento y selección, la realización de climas organizacionales le ayudaran a conocer el ambiente empresarial y así podrá replantear la situación actual, pues el factor humano debiera ser lo primero en una empresa sin él no existe nada.

CONCLUSIONES

La extensión de la psicología a las organizaciones es de nueva creación, los modelos y procedimientos a efectuarse han sido revisados, cuestionados y criticados por sus diferentes participantes, algunos consideran que la actuación del psicólogo en algunos casos no ha sido del todo satisfactoria, el desconocimiento que se tiene del área se ha dejado ver en los resultados obtenidos.

La psicología organizacional se enfrenta a una desintegración como tal, la participación de nuevas carreras en el área ha dejado entrever que el psicólogo no es del todo importante para realizar esta función, pues muchos contadores o administradores toman cursos para realizar las evaluaciones al factor humano, aunque sabemos que esto no es lo más apropiado pues el psicólogo recibe una preparación universitaria y es el único que puede realizar esta función.

La pérdida de espacios laborales ha preocupado a más de uno, la intervención de los outsrcings en las empresas ha sustituido la función principal de recursos humanos reclutamiento y selección, pocas empresas buscan un verdadero crecimiento organizacional, no encajonando al psicólogo en esta área, sino realizando aspectos verdaderamente importantes como la planeación, evaluación y búsqueda de nuevas formas de motivación hacia el personal, funciones que en un futuro serán la plataforma de crecimiento empresarial.

Parece ser que la preparación constante es la base que el psicólogo debe seguir, aun en temas que no pertenecen a su área pero que son requeridos si en algún momento de su trayectoria laboral busca un ascenso o es propuesto en puestos directivos, el desconocimiento que se pudiera tener de algunas áreas sería motivo de desacreditación.

Algunas empresas consideran que es más fácil preparar un contador con conocimientos en psicología que un psicólogo con conocimientos en contabilidad recordando que la contabilidad forma parte de recursos humanos, se visualiza la parte psicológica como un

fenómeno de fácil explicación, mas no como un fenómeno que requiere de atención, es ahí donde las propuestas académicas deben de cambiar al parecer la determinación de egresar como psicólogo general no satisface las demandas de la población pues la preparación no es focalizada y completa en las áreas psicológicas, la realización de las prácticas profesionales no complementan la falta de conocimientos, pues solo son un visión del ámbito y forman parte de un inicio de aprendizaje en el entorno y no como una verdadera aplicación de los conocimientos adquiridos con anterioridad en la universidad, confiado o (a) en que recibirá la enseñanza que falta en su servicio se expone a recibir un conocimiento a medias o nada mas en ciertas actividades pues algunas personas que buscan un practicante es para poner en manos de este actividades muy rutinarias que en ocasiones no tiene nada que ver con la psicología como es el reclutamiento o volanteo en calle para atraer personal.

Existen empresas que están rescatando la verdadera función del psicólogo como participantes activos en un cambio visualizando métodos distintos de actuación por ejemplo si antes los empresarios se preocupaban por seleccionar y reclutar a las personas ahora se busca el cómo retenerlas y mejorar su vida laboral, los ambientes en los que se desenvuelven propiciando mejoras salariales y brindando al factor humano un sentido diferente.

Otra área en la que las empresas están buscando un crecimiento es en la capacitación constante, el psicólogo como capacitador preparando profesionales para realizar la gestión de los recursos humanos que es el cometido principal de la era que vivimos, enseñarles a los diferentes profesionales y jefes de departamentos el manejo de personal, por la certificación de competencias y las funciones polivalentes.

El conocimiento y las publicaciones constantes de la experiencia profesional proporcionaran de la debida información para el crecimiento del área, el apego a normas y su creatividad proporcionara al psicólogo el status que merece.

Según Robledo (2008), para lograr un cambio en la visualización que se tiene de la psicología organizacional es elemental la aceptación como punto de partida, el saber que no

se están cubriendo las necesidades de la población en su totalidad, para ello la resistencia al cambio será como un mal que tengamos que afrontar en ese camino, desde esa perspectiva realmente nos inclinaremos hacia una visualización diferente y una nueva actuación, la psicología actuando realmente en nosotros mismos pues todo cambio comienza con el pensamiento y después con un comportamiento y actuación diferente no creyendo la historia que no pasa nada y nada debe de cambiar pues en la realidad si está pasando (González, 2011).

El apoyo recibido en el trabajo interdisciplinario con otras disciplinas como forma de retroalimentación y a la vez de confrontación con otros tipos de conocimientos como por ejemplo que se hace en psicología y que no se hace y de esta manera adentrarnos en una realidad de las cosas y el verdadero establecimiento de un perfil del psicólogo competitivo en la sociedad.

REFERENCIAS

Aamodt, M.G. (2010). *Psicología industrial y organizacional*. México: Cengage Learning.

Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Argentina: Granica.

Ardila, R. (1978). *La profesión el psicólogo*. México: Trillas.

Arias G. L. F., Heredia, E. V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.

Barón, R., Byrne, D. & Kantowite, B. (1985). *Psicología: Un enfoque conceptual*. México: Interamericana.

Bermeo, C.L. (2003). *El papel del Psicólogo en el área de reclutamiento y selección dentro de una empresa de venta directa*. Reporte de trabajo de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Berrocal, B.F., Pereda M. S. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid España: Universitaria Ramón Areces.

Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, W.A. (2006). *Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. México: Norma.

Blum, M.I. & Naylor, J.C. (1985). *Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas, Cuarta reimpresión.

Borja R. N. (2006). *El psicólogo organizacional en una empresa de servicios financieros; el caso d un egresado de la FES Iztacala*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Cabrera, R. J.V. (2006). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall 2 edición.

Cantrell, S.M., Smith, D. (2011). *Gestión individualizada de personas*. Madrid España: Lid conferenciantes.

Cardona, D. (2004). *El psicólogo del trabajo: situación ocupacional*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc. Graw Hill

Contreras R. L. I. (2007). *Correcto desempeño de las funciones de un administrador de recursos humanos dentro de la industria hotelera*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Cuevas, J. C. (2010). *El psicólogo organizacional: Roles, tareas y funciones*. 2015, de Psicología y Empresa Sitio web: <http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>

De la Serna, J. M. (2016). *Hipnosis clínica*. 2016, de Mente y Emociones Sitio web:<http://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/hipnosis-clinica-6430>

Fermín, T. A. (2011). *La selección de recursos humanos un acercamiento teórico metodológico* 2016, en Contribuciones a la Economía. Sitio web <http://www.eumed.net/ce/2011b>

Gallestegui A. E., Landeta, R. J., Saitua I. A., Vázquez, A. I., Losa, N. F. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica*. México: Pirámide.

Galván, S, J. (2004). *El papel del psicólogo dentro del proceso de reclutamiento y selección en una empresa del ramo alimenticio*. Reporte de trabajo de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

García, M. L. (2013). *Algunas notas sobre el crecimiento en México 2015*, de IIESCAUV. Sitio web: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/notas1996.pdf>

Gil. A. A. (1997). *Estudio comparativo de la psicología del trabajo entre México y Estados Unidos de América en programas de posgrado*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Goad, T.W. (1992). *El profesional en el desarrollo de recursos humanos. Una personalidad multifacética*. México: Continental.

Gómez, M. L. R. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*, España: Pearson Prentice Hall.

Gómez, M.L., Balkin, D. & Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. En Reig, E., Fernández. & Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos* (p.61). Madrid, España: Thomson Editores.

González Trejo Alfredo (1998). *El psicólogo de Iztacala y su ejercicio profesional en las organizaciones, sus posibilidades de inserción, y desempeño en recursos humanos*, Tesina de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

González, T. M. (2011). *Los cambios en las organizaciones 2016*, de Contribuciones a la Economía. Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>

Grados, A. J. (2011). *Calificación de méritos*. México: Trillas 6ta. Edición.

Grados, E. J. (1981). *Las funciones del psicólogo del trabajo (investigación curricular)*. En Urbina S. J. (1992). *El psicólogo formación, ejercicio profesional y prospectiva* (p. 668). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Gutiérrez, M. R. (1981). *Consideraciones acerca de la incidencia social de la psicología del trabajo*. En Urbina S. J. (1992). *El psicólogo formación, ejercicio profesional y prospectiva* (pp. 279-281). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Harsch, C. (1989). *El psicólogo ¿Qué hace?*. México: Alhambra.

Hatum, A. (2009). *Alineando la organización*. Argentina: Granica.

Hinojosa, Q. M. C. (1999). *Planeación estratégica de recursos humanos, investigación documental y de campo*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Insa, M. Y. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

Ivancevich, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mac Graw Hill.

Jiménez, V, M, D, (2011). *Recursos Humanos y capacitación; una visión pedagógica desde la experiencia laboral*. Facultad de Pedagogía, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Keller, F.S. (2013). *La definición de psicología*. México: Trillas.

Lara, Y., Ramos, Z., Vázquez, F. (2008). *Mejora tu gestión en los recursos humanos 2015*, de contribuciones a la economía. Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

López, C. E. A. (2012). *La participación actual del psicólogo en el proceso de atracción de talento del capital humano*. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

López, F. T. L. (2010). *¿Es necesario el psicólogo en el área de recursos humanos?*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Louart, P. (1996). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000 S.A.

Macotela, F.S., Espinoza, S.A. (S/A) *Un estudio exploratorio sobre la imagen del psicólogo en la opinión pública*. En Urbina S. J. (1992). *El psicólogo formación, ejercicio profesional y prospectiva* (p. 571). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, H. C. (1992). *Testimonios de voz viva sobre algunos aspectos de la formación académica de psicólogos del trabajo en la facultad de psicología*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Molina, M. D. M. (2003). *La elección de las pruebas psicológicas en selección de recursos humanos*, Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Montes, J., González. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. México: Ideas propias.

Núñez, C.L.M. (2009). *Para qué sirve el estudio socioeconómico?* 2016, de Consejos del especialista en recursos humanos, el universal.com. Sitio web: http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle3424.html

Ortiz, S.A. (1978). *Las funciones del Psicólogo del trabajo a finales del siglo XX*. Reporte de trabajo de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Peniche, L.C. (S/A). *Las perspectivas de la psicología del trabajo*. En Urbina S. J. (1992). *El psicólogo formación, ejercicio profesional y prospectiva* (pp.584-585). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Pineda, F.J. (2002). *El papel del Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección en una empresa de seguridad privada*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Quelch, J. A., Bloom H. (2008). *Gestión del capital humano*. España: Ediciones Deusto.

Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. México: Icaria.

Reig, E., Fernández. & Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Madrid, España: Thomson Editores.

Ribes, J. E., Fernández, G. C., Rueda P. M., Talento C. M. & López B. F. (1980). *Enseñanza, ejercicio e investigación, de la Psicología*. México: Trillas.

Rivero, P.F., López, R.M.E. (S/A). *Una aproximación al análisis de la situación profesional del psicólogo en Latinoamérica*. En Urbina S. J. (1992). *El psicólogo formación, ejercicio profesional y prospectiva* (p.390). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Robledo, G. A. M. (2008) *La formación de psicólogas y psicólogos en Colombia*. Revista Univ. Psychol V.7 no 1 pp. 9-18.

Rodríguez, F. A., Díaz, B. F., Fuertes, M. F., Martín, Q.M.A., Montalbán, P.M., Sánchez, S.B.E. & Zarco, M.V. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Rosete, S.C., Aguilera, C.M.G, Salinas, A.F., Ávila, J. & Dorantes M.A. (S/A). *Inserción del psicólogo en el campo laboral y su vinculación con la formación profesional*. En López, R. S. (2007). *Una mirada incluyente de los psicólogos de Iztacala, hacia una nueva construcción de la psicología* (P.106). México: Creativa impresores.

Ruiz, M. J. de J. (2003). *Las funciones del psicólogo en una organización del giro metal mecánico y de la fundición*. Reporte de trabajo de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Sánchez Carlos (2006). Globalización 2015, de el mundo.es. Sitio web: <http://www.insumisos.com/httpdocs/articulos/GLOBALIZACION%20Y%20SUS%20ENEMIGOS%20ANTIGLOBALIFO.pdf>

Sánchez, L.A. (2012). *Manual práctico para recursos humanos en el marco de la nueva cultura laboral*. México: Tax Editores Unidos, S.A. de C.V.

Santos, S. M.A. (2012). *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continúa del desempeño laboral 2015*, de Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 168. Sitio web: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/>

Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage learning.

Ulrich, D. (2008). *Recursos humanos champions*. Argentina: Editorial Granica.

Urbina S. J. (1992). *El psicólogo formación, ejercicio profesional y prospectiva*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Valle, C.R.J. (2006). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall.

Vasconcelos, R. M. A. (2002). *El papel del Psicólogo en la gestión de Recursos Humanos, en una empresa mediana*, Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Von, B. H. G., Crissy, W.J.E., Ferguson, L.W., Glaser, R., Gregg, L.W., Joseph, M.L., Karn, H.W., Kay, E., Krug, E.R., March, J.G., Miller, R.B., Morgan, R.M., Ramsay, R.S. & Thompson, K.A. (1971). *Psicología Industrial*. Barcelona, España: Martínez Roca.