



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

GABRIELA LÓPEZ CRUZ

JURADO DE EXAMEN

DIRECTOR: MTRO. JOSÉ ALBERTO MONTAÑO ÁLVAREZ

COMITÉ: MTRA. LETICIA BETANCOURT REYES

MTRO. ALFREDO VILLEGAS LÓPEZ

LIC. GUADALUPE GREGOR LÓPEZ

LIC. IXCHEL TORRES LÓPEZ



CIUDAD DE MÉXICO

ENERO, 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A **Dios**, porque día a día veo su amor, misericordia y bendiciones.

A **mis padres**, pues son mi base y mi raíz, y la razón para ser mejor cada día.

A mis hermanos **Vicky, Daniel, Claudia, Mar, Lupis**, por su compañía, las risas, las bromas y saber que siempre estarán conmigo, porque son mi ejemplo de esfuerzo, trabajo, perseverancia y firmeza a pesar de todo y de todos.

A mi esposo **Emmanuel**, a quien amo, por ser la persona que me empuja a cerrar ciclos y es mi apoyo en todo; y a mi segunda Familia (mis suegros **Paty y Jorge**) que en ningún momento me dejan sola.

A mis amigas **Katya, Yaz, Tere, Karina, Ana, Chayo, Blanca, Denis** que convirtieron esta etapa en la mejor, la más divertida, por estar presentes en los momentos más importantes y haberse transformado en mi familia.

A **Aceites Maravilla** y las personas con las que pude formarme en lo profesional y a quienes considero grandes amigos **Mario Monterrosas,**

Benjamín Rodríguez, Juan Carlos Cacho, e Itzel Franco.

A la **FES ZARAGOZA** y al grupo de profesores que me apoyo durante el desarrollo de este trabajo: **Alberto Montaña, Leticia Betancourt, Ixchel Torres, Guadalupe Gregor y Alfredo Villegas.**

INDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	
1.1 Definición de Psicología Organizacional	11
1.2 Antecedentes históricos de la Psicología Organizacional	12
1.2.1 Los primeros años (1900-1916)	13
1.2.2 La Primera Guerra Mundial (1917-1918)	16
1.2.3 Periodo inter guerras (1919-1940)	17
1.2.4 Etapa de consolidación: la segunda guerra mundial (1940-1960)	19
1.2.5 Hacia la Especialización	20
1.2.6 Reconocimiento oficial de la psicología del trabajo como psicología industrial y organizacional	21
1.2.7 El pasado más reciente	22
1.3 Principales paradigmas dentro de la Psicología Organizacional	24
1.4 Desarrollo de la Psicología Organizacional en México	30
CAPÍTULO 2 RECURSOS HUMANOS	
2.1 Definición de Recursos Humanos	36
2.2 Antecedentes del departamento de Recursos Humanos	38
2.2.1 La gestión de los Recursos Humanos como mercancía	38
2.2.2 La consideración psicofísica del trabajador	39
2.2.3 La escuela mecanicista	40
2.2.4 Modelo de las relaciones humanas	40

2.2.5	El modelo de los Recursos Humanos	41
2.2.6	Modelo de la organización que aprende	42
2.3	Ubicación del departamento de Recursos Humanos en el organigrama	43
2.4	Estructura de línea y staff del departamento de Recursos Humanos	44
2.5	Aportes del departamento de Recursos Humanos a la Empresa	45
2.6	Objetivos del área de Recursos Humanos	46
2.7	Funciones del departamento de Recursos Humanos	47
CAPÍTULO 3 FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
3.1	El análisis de puesto	52
3.1.1	Métodos para la elaboración de análisis de puesto	54
3.1.2	Beneficios del análisis de puestos	54
3.2	Reclutamiento	55
3.2.1	Fuentes de Reclutamiento	56
3.2.1.1	Fuentes internas	56
3.2.1.2	Fuentes externas	57
3.2.1.3	Fuentes mixtas	58
3.2.1.4	Reclutamiento 3.0	59
3.3	Selección de personal	60
3.3.1	El proceso de Selección	61
3.3.1.1	La revisión del currículum vitae y la solicitud de empleo	62
3.3.1.2	La entrevista	62

3.3.1.2.1 Tipos de entrevista	63
3.3.1.2.2 Tipos de preguntas	64
3.3.1.2.3 Entrevista por competencias	64
3.3.1.2.4 Etapas de la entrevista en la selección de personal	66
3.3.1.2.5 Áreas de investigación en la entrevista	67
3.3.1.3 La aplicación de pruebas psicométricas	68
3.3.1.4 Revisión de referencias laborales y estudio socioeconómico	70
3.4 Capacitación	72
3.4.1 Diferencia entre adiestramiento, capacitación y desarrollo	73
3.4.2 Marco legal de la capacitación en México	74
3.4.3 Objetivos de la capacitación	76
3.4.4 Métodos de capacitación	77
3.5 Evaluación de desempeño	79
3.5.1 Los objetivos de la evaluación de desempeño	80
3.5.2 Fases en la evaluación del desempeño	81
3.5.3 Métodos de evaluación del desempeño	82
CONCLUSIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	94

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo describir las funciones realizadas por el psicólogo en el área de Recursos Humanos. Para ello se inicia con la revisión histórica del desarrollo de la psicología organizacional a nivel internacional y en México, siguiendo con la descripción del departamento de Recursos Humanos por último se mencionan las funciones realizadas por el psicólogo en el área de Recursos Humanos: análisis de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño, destacando que el psicólogo ha pasado de ser un mediador a un punto de referencia que ayuda a definir los pasos a seguir en decisiones que serán de vital importancia para la empresa y sus trabajadores.

INTRODUCCIÓN

La psicología es una de las disciplinas científicas más jóvenes, ha ido ocupando, desde que surgieron los principales cuerpos y modelos teóricos, un lugar reducido, pero significativo. Paso mucho tiempo para que fuera reconocida la existencia de una ciencia centrada en el comportamiento humano, a pesar de que en torno a este se han desarrollado disciplinas como la medicina, la filosofía, la religión, etc.

El Renacimiento redescubre al hombre y le pone en el centro de sus intereses, ocupando el mismo lugar que Dios durante la Edad Media, pasando así de un Teocentrismo al Humanismo. El hombre como centro del arte, de la filosofía, de la religión incluso.

Sin embargo, no es sino hasta hace un siglo que en el ámbito científico nace una disciplina dedicada al funcionamiento de la persona como sujeto indivisible, aunque analizable en múltiples aspectos, como sus actitudes, aptitudes, intereses, motivaciones, valores, comportamientos "normales", trastornos, etc. El objeto de estudio "persona" llega a ser importante, no sólo en su dimensión físico-biológica, sino en su dimensión mente-conciencia. Como ciencia, la psicología ha logrado aportaciones muy importantes, una de ellas es la utilización del método científico para la solución de diversas problemáticas y situaciones que implican al comportamiento humano, en las que se pretende explicar el modo de vida de las personas y su relación con el medio en el que se desarrollan, así como su desempeño en los diversos contextos de la sociedad (Mora, 2013).

Es un hecho incontrovertible que a la persona se le encuentra presente en la vida familiar, social y laboral. También que, es en su lugar de trabajo donde permanece más tiempo y donde la persona todavía no tiene el suficiente reconocimiento. En la actualidad, la sociedad exige más de las personas; en el ámbito profesional, por ejemplo, las competencias y habilidades que se demandan para obtener un puesto son cada vez más complejas (Poblete y Gutiérrez, 2011).

La formación que recibe el psicólogo le provee de herramientas teórico - metodológicas para trabajar con las personas de manera adecuada y para ayudar a los miembros del departamento de Recursos Humanos, cuyo objeto de especialización no es el

comportamiento. De tal modo que el psicólogo no está llamado a sustituir en la empresa a ingenieros, contadores, abogados y otros profesionales, sino más bien a trabajar en equipo con ellos, teniendo como fin que la empresa logre sus objetivos al mismo tiempo que las personas, en ella integradas, alcanzan su realización personal y profesional.

Tradicionalmente el concepto de psicología laboral remite a la idea de un psicólogo dedicado a la selección de personal, pero su aportación va más allá de dicha función. La finalidad de este trabajo es dar a conocer las actividades que el psicólogo realiza en las empresas, de manera específica en el área de Recursos Humanos, con tal propósito en el primer capítulo se aborda el desarrollo histórico de la psicología organizacional tanto a nivel internacional como nacional. En el segundo capítulo se describe el área de Recursos Humanos incluyendo su desarrollo histórico, conformación y responsabilidades, por último, en el tercer capítulo se revisan las funciones desempeñadas por el psicólogo dentro del área de recursos humanos.

CAPÍTULO 1
PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

Todos los días, la mayoría de la gente en el mundo industrializado entra en contacto con organizaciones incluyendo aquellas que proporcionan la mayoría de los bienes y servicios que utilizan. A su vez, estas organizaciones están integradas por hasta cientos, incluso miles, de personas para cumplir sus objetivos. Esta relación bidireccional obliga a las empresas a la búsqueda de especialistas que puedan proveer de los medios necesarios para llevar de manera óptima y efectiva dicha relación, dando paso así a la creación e intervención de la Psicología Organizacional. El objetivo del presente capítulo es otorgar una definición de Psicología Organizacional, enseguida presentar una reseña de sus antecedentes históricos tanto a nivel internacional como nacional, para dar paso entonces a la mención de paradigmas y modelos que surgieron a la par de su desarrollo.

1.1 Definición de Psicología Organizacional

No existe un acuerdo entre autores sobre la conceptualización de la Psicología Organizacional, se ha considerado como sinónimo de Psicología Industrial (Spector, 2002 y Landy y Comte, 2005) otros como una ciencia independiente encargada del estudio del comportamiento del individuo en las organizaciones (Blum y Naylor, 1996; Peiro, 1997 y Zepeda, 1999), tal como se describe en la tabla 1.1.

Tabla 1.1

Definiciones de Psicología Organizacional

AUTOR(ES)	CONCEPTO
Blum y Naylor, (1996)	La psicología organizacional es la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria.
Peiro, (1997)	La Psicología Organizacional es la disciplina capaz de desarrollar conocimiento básico sobre el comportamiento humano individual y social, además de promover la intervención profesional dentro de este campo de aplicación, y proveer de conocimientos y técnicas a quienes han de intervenir.

Continúa en la siguiente página

AUTOR(ES)	CONCEPTO
Zepeda, (1999)	La Psicología Organizacional es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales (entendidos éstos como aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona, y su proceso de desarrollo) al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales, tales como la contratación, la capacitación, la satisfacción laboral, por mencionar algunos, ejercen su impacto en las personas.
Spector, (2002)	La Psicología Industrial/Organizacional (I/O) es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo.
Landy y Comte, (2005)	La Psicología Industrial y organizacional es la aplicación de los principios psicológicos de la teoría y la investigación en el ámbito laboral.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la psicología organizacional es: la división de la psicología encargada de estudiar, describir, explicar y predecir el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones. El desarrollo de esta disciplina ha pasado por varias etapas históricas caracterizadas por un contexto difícil: *el de la guerra*; mismo que vino a definir su formación.

1.2 Antecedentes históricos de la Psicología Organizacional

La psicología organizacional surge en el siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX. Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo en el ámbito organizacional fueron los experimentales quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones, enfocándose en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional. Conforme el campo fue

avanzando se expandió hacia otras áreas como la evaluación psicológica y el trabajo en grupos (Spector, 2002).

En 1904 un psicólogo llamado W. L. Bryan expuso ante una reunión que tuvo lugar en la APA (American Psychological Association), la importancia de que los psicólogos estudiaran actividades y funciones concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana, centrándose principalmente en el examen de las habilidades humanas como base para desarrollar una psicología científica, por lo anterior se ha considerado a Bryan como uno de los precursores de la psicología organizacional (García, Rubio y Lillo, 2003).

A su vez Rodríguez (2004) y Muchinsky (2007) coinciden en considerar a las dos guerras mundiales como catalizadores para transformar a la psicología organizacional, de tal modo que se puede dividir su desarrollo en los siguientes periodos históricos:

1.2.1 Los primeros años (1900-1916)

Rodríguez (2004) describe la aparición de dos grandes fuerzas, alimentadas por un clima propicio, que serán las impulsoras directas de la disciplina: por un lado, la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas, estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio, que instaron a estudiar los problemas que aparecían en los diversos escenarios de la vida cotidiana, entre los cuales el contexto del trabajo era esencial y por el otro, la voluntad por resolver cuestiones de eficiencia que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que la psicología organizacional fuera considerada como un área específica dentro de la psicología.

Diversos autores (Dunette y Wayne, 1989; García et. al. 2003; Muchinsky, 2007; Rodríguez 2004) señalan a tres personajes como responsables de dicha legitimización y son considerados como padres de la psicología organizacional:

- 1.- **Walter Dill Scott.** El 20 de diciembre de 1901 Scott, que era un profesor de psicología en la *North-Western University*, creó un grupo de profesionales de la publicidad y fue el primero en vislumbrar las posibilidades que ofrecía la psicología en este campo. Scott y sus colaboradores desarrollaron un sistema múltiple para

la selección de vendedores que todavía hoy es utilizado por muchas compañías. En este sistema se incluían datos sobre la historia personal o biográfica del candidato (los denominados biodata), una entrevista estructurada, referencias y una prueba de alerta mental.

En los años siguientes Scott publicó numerosos artículos y libros en los que desarrollaba una teoría psicológica sobre la publicidad y establecía las bases para su aplicación. Entre sus obras destacan *The Theory of Advertising*, publicada en 1903, y *The Psychology of Advertising*. El primer libro trata sobre la sugestión y la discusión como formas de influir en la gente. El segundo va dirigido a mejorar la eficacia humana mediante estrategias como la imitación, la competición, la lealtad y la concentración. En 1911 amplió sus áreas de investigación y publicó otro libro más, *Increasing Human Efficiency in Business*.

Scott fue el primer profesor de psicología aplicada, en el *Carnegie Institute of Technology*, institución que concedió el primer doctorado en psicología industrial, y que fue otorgado a Bruce Moore. Con el paso del tiempo, Scott extendió su campo de intereses a un amplio rango y en 1923 publicó junto con Clothier la obra *Personel Management*, obra que hasta el día de hoy es considerada como un libro de referencia sobre los movimientos de personal.

2.-Hugo Münsterberg. Después de emigrar a los Estados Unidos desde Alemania en 1892, fue invitado por William James a la Universidad de Harvard, donde dirigió el laboratorio de psicología y empezó a explorar los principios psicológicos aplicados a temas prácticos, destacándose la percepción y la atención.

Hugo Münstensberg se centró en temas que posteriormente han llegado a ser los fundamentales en la psicología organizacional como los estudios sobre la fatiga. Dividió su libro "Psicología y Eficacia Industrial" (1913) en tres partes: selección de trabajadores, diseño de situaciones de trabajo y empleo en psicología de ventas. Uno de los más renombrados estudios de Münsteberg trata de determinar qué hace que el trabajo de un conductor de tranvía sea seguro, para lo cual se

encargó de estudiar sistemáticamente todos los aspectos del mismo a través de una simulación de laboratorio.

Representando a lo que ha sido denominado como la segunda fuerza impulsora de la psicología organizacional y reconocido como el tercer padre de la misma encontramos al ingeniero Frederick W. Taylor.

3.- Frederick W. Taylor observó los beneficios que tenía el rediseño de la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos para la compañía y un mejor salario para el trabajador. Su trabajo más conocido es el libro "*Principles Of Scientific Management*" (1911), cuyos principios eran diseñar científicamente los métodos de trabajo, seleccionar los mejores trabajadores y entrenarles en el manejo de métodos nuevos, desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores, y compartir la responsabilidad del diseño y realización del trabajo entre la gerencia y el trabajador (González, 2007).

Taylor pensaba que la raíz de los problemas de productividad, estaba en la ignorancia existente en todas las instancias organizacionales. Para él, los directivos ignoraban lo que los trabajadores eran capaces de producir y la forma de convencerlos para que lo hicieran mientras que los trabajadores ignoraban cómo conseguir una producción conveniente y cómo asegurar un salario con un crecimiento permanente. Como remedio a esta situación, propuso enfocar toda forma de trabajo industrial como una estructura lógica definida, de causa efecto, que puede y debe ser dominada, tal y como lo hace un científico experimental con un gas o líquido. Dicho proyecto es denominado "Administración Científica del Trabajo" (Urwick y Brech, 1970 citado en Vilela en 1998).

Por tanto, el contexto en el que surge la psicología organizacional se caracteriza por su orientación esencialmente técnica, económica y pragmática. Las ideas y los métodos psicológicos que se aplican son sólo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y de los negocios (Rodríguez, 2004). Sin

embargo, la Primera Guerra Mundial ocasionó un cambio en la dirección de la investigación en psicología organizacional.

1.2.2 La Primera Guerra Mundial (1917-1918)

La Primera Guerra Mundial influyó positivamente en la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podrían ofrecer un valioso servicio a la nación y algunos vieron en la guerra un medio para acelerar el progreso de la profesión (Muchinsky, 2007). A su vez el ejército de los Estados Unidos se enfrentó a un serio problema: decidir cómo clasificar a los miles de hombres que habían ingresado en la milicia. Concretamente era necesario establecer quiénes podrían ser oficiales y quiénes debían recibir un entrenamiento de tipo técnico. El gobierno estadounidense contrató a varios psicólogos para que realizaran la evaluación de las características, particularmente la inteligencia de cada uno de los soldados y para que determinaran la colocación de los mismos en el puesto más adecuado. De tal modo que los soldados más inteligentes serían elegidos para formarse como oficiales y los menos inteligentes pasarían a formar parte de la infantería (García et. al., 2003).

Para realizar estas tareas de evaluación y selección de reclutas se establecieron dos grupos especiales de psicólogos: uno dentro de la SGO (*Surgeon Generals Oficce*) dirigido por Yerkes y otro en la AGO (*Adjutant Generals Office*) dirigido por Scott y Bingham (García et. al., 2003).

El psicólogo Robert Yerkes consiguió introducir a la psicología en la guerra, como presidente de la APA asignó a la profesión cometidos relacionados con ella, desarrollando propuestas sobre la manera de seleccionar reclutas y de asignar trabajos adecuados dentro del ejército, investigo también sobre la motivación del soldado, su moral, problemas psicológicos, incapacidad física y disciplina. Yerkes insistió en que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación en época de guerra. A pesar del escepticismo del ejército, se encargó de revisar una serie de pruebas generales de inteligencia y junto a su equipo desarrollaron una a la que nombraron **Alpha Army**, basado en un instrumento experimental creado por Arturo Otis. Al descubrir que el 30%

de los reclutas eran analfabetas y que la prueba presuponía un cierto grado de alfabetización, crearon la llamada **Beta Army**, este resultó ser muy útil para la clasificación de los reclutas con menor nivel educativo, y fue utilizado posteriormente para evaluar a inmigrantes que llegaban a los Estados Unidos con un pobre conocimiento del idioma inglés. La utilización de ambos tests brindó la posibilidad de realizar evaluaciones a gran escala con fines de selección de personal y estableció las bases para la expansión del movimiento a favor de la evaluación psicológica en el gobierno, la industria y la educación (García et. al., 2003; Muchinsky 2007).

Por otro lado, el Comité para la Clasificación del Personal, perteneciente a la AGO y dirigido por Scott y Bingham, se encargó de la elaboración de tarjetas de cualificación para oficiales y soldados rasos; así como de catálogos de las necesidades ocupacionales de las unidades del ejército, entre las que se pueden mencionar: la Tabla de Necesidades Ocupacionales para la División de Infantería de Bingham realizado en 1918, o el Test para Evaluar las Necesidades Específicas; así como los conceptos de análisis de puestos. Sus trabajos aparecen en la obra *The Personnel System of the United States Army*, publicado en 1919 (García et. al., 2003).

Durante este periodo se publicó el "*Journal of Applied Psychology*", cuyos primeros números están dedicados a las relaciones prácticas entre la psicología y la guerra. Aproximadamente en la misma época se empezaron a impartir cursos en campos de la psicología aplicada, tales como psicología industrial, del personal, vocacional y de la publicidad (Dunette y Wayne 1989; Rodríguez 2004; Muchinsky 2007).

1.2.3 Periodo inter guerras (1919-1940)

La psicología aplicada surgió como disciplina reconocida a partir de la guerra. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología organizacional podía resolver los problemas prácticos, lo cual trajo como consecuencia la creación de varias agencias psicológicas, destacando la Agencia de Investigación Comercial y la Corporación Psicológica (Muchinsky, 2007).

La Agencia de Investigación Comercial fue creada por Walter Bingham en el Instituto de Tecnología de Carnegie. Esta agencia estaba destinada a resolver problemas con técnicas psicológicas de investigación principalmente enfocadas en la medición del rendimiento laboral (Dunette,1989). Entre los primeros resultados de esta agencia se tiene el libro: “Guía para la selección de vendedores”. El trabajo de la agencia durante muchos años se centró en la selección, clasificación, y desarrollo personal ejecutivo; así como de los vendedores y administrativos (Muchinsky, 2007).

En 1919 Walter Dill Scott y sus colaboradores del Comité para la Clasificación del Personal, crearon “*The Scott Company*”. Entre sus miembros destacan Robert Clothier y Beardsley Ruml. Esta organización adaptó diversas técnicas y programas aplicados en la industria que habían desarrollado en Carnegie, tales como el desarrollo de carrera, la planificación y administración de personal y la formación de aprendices, entre otros. Scott y sus colaboradores promovieron una filosofía de relaciones laborales basada en la cooperación que fue posteriormente adoptada por la industria de la confección de prendas de vestir masculinas (Ferguson,1962; citado en García et. al., 2003).

Por otro lado, hacia finales de los años 20’s se llevaron a cabo una serie de experimentos en una de las principales plantas de la *Western Electric Company*: la planta “*Hawthorne*”. Dichos experimentos estuvieron a cargo del personal del Departamento de Relaciones Industriales de la *Western Electric* y del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, dirigido por Elton Mayo y T.N. Whitehead. Su objetivo era el estudio de los efectos de diversos elementos físicos como la iluminación y la ventilación; y de otros factores, como los incentivos y las pausas de descanso, sobre la productividad de los trabajadores (Muchinsky,2007)

El experimento consistía en cuatro fases, cada una de ellas implicaba introducir modificaciones en las condiciones laborales de los trabajadores, en la primera se evaluó el factor iluminación, durante la segunda se otorgaron períodos de descanso, refrigerios y se redujo el horario de trabajo, en la tercera fase se midieron las actitudes y sentimientos con respecto a las tareas que desempeñaban.

Los investigadores concluyeron que las relaciones sociales en el trabajo, así como la atención recibida por sus superiores, y no sólo los intereses económicos de los individuos afectaban a la productividad, dichos estudios. En el ámbito de la psicología organizacional dichos estudios ponían sobre la mesa la importancia de la motivación en el trabajo. (Meléndez, 2002; García, et.al., 2003).

Por su parte, James Catell fundó en 1921 la Corporación Psicológica, cuyo propósito era promocionar a la psicología en el mundo de la industria (Muchinsky, 2007). Catell se encargó de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas; así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales. Los Tests de Aptitudes Diferenciales y el Test de Comprensión Mecánica de Benetts son dos de los instrumentos desarrollados por esta firma, el primero diseñado para medir para la capacidad que los estudiantes tendrán para aprender o actuar en determinadas áreas de conocimiento y el segundo evalúa inteligencia espacial y rapidez manual (Aguilar y Vargas, 2010b).

Rodríguez (2004) y García, et. al. (2003) coinciden en señalar que la disciplina bajo la etiqueta de “psicología industrial” se desarrolla durante los años treinta atendiendo de manera importante los contenidos metodológicos. Esta etapa concluye con el inicio de la Segunda Guerra Mundial.

1.2.4 Etapa de consolidación: la segunda guerra mundial (1940-1960)

Durante la Segunda Guerra Mundial tendrán un notable incremento los estudios empíricos y la aparición de nuevos rótulos para la disciplina: Conducta Organizacional, y Psicología de las organizaciones (Rodríguez, 2004). En este periodo, se lograron además importantes avances en el aprendizaje humano y en la llamada “ingeniería humana” actualmente denominada Ergonomía, ya que los objetivos en tiempos de guerra eran diseñar equipos militares más adecuados al hombre y enseñar de forma efectiva cómo utilizarlos.

“Durante esta etapa el amplio equipo de psicólogos que se integró estaba dirigido por Walter Bingham. Entre las tareas encomendadas a este equipo estaba la creación de una prueba que permitiese clasificar a los nuevos reclutas en una serie de categorías

con base en su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba que se desarrolló se denominó **Prueba de Clasificación General del Ejército (PCGE)** (Muchinsky, 2007, pp. 12).

En 1948 se publicó "*The Personnel Psychology*"; en ella se informó de los resultados de estudios psicológicos efectuados en los campos militares tales como el adiestramiento, el análisis de los puestos, la selección de personal, la evaluación, la motivación y las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos. Otro desarrollo notable de la psicología fue la creación de otras divisiones separadas de la APA dedicadas a varios aspectos del campo: la División de Psicología Militar, la Sociedad de Ingeniería Psicológica y la División del Comportamiento de los consumidores.

"Además durante este periodo se crearon otras organizaciones para representar a varios subgrupos de interés, siendo las dos más importantes la "*Human Factors Society*" y la "*Ergonomics Society*". La primera, un grupo norteamericano para psicólogos que se interesan por los problemas de ingeniería humana, publica su propio periódico "*Human Factors*". El segundo grupo es británico y su publicación periódica es denominada *Ergonomics*" (Muchinsky, 2007, pp. 13).

La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas psicológicas industriales y las habilidades de la psicología aplicada, dando paso a su especialización en el ámbito organizacional.

1.2.5 Hacia la Especialización.

Entre 1946 y 1963 dos acontecimientos marcaron la evolución de la psicología industrial: la división en subespecialidades y el logro de niveles elevados de rigor científico y académico. Así más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de psicología industrial, y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad. Aparecieron entonces nuevas revistas junto con nuevas asociaciones profesionales. La psicología aplicada a la ingeniería, nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento desde 1950 a 1960. Así como la psicología aplicada a la ingeniería era una fusión de psicología experimental e industrial;

la conducta organizacional era una mezcla de psicología industrial y social. Esta combinación de disciplinas era saludable, pues redujo el empleo de medios estrechos y comunes, para enfocar complejas investigaciones (Muchinsky, 2007).

En este nuevo contexto merece la pena destacar la aparición, en 1965, del “*Handbook of Organizations de March*”, mismo que tendría una gran influencia en el desarrollo del campo de estudio de las organizaciones, sobre todo desde una orientación cognitiva.

1.2.6 Reconocimiento oficial de la psicología del trabajo como psicología industrial y organizacional

Este periodo se caracteriza por una serie de cambios dentro de la psicología simbolizados por la re denominación en 1970 de la división 14 de la APA como división de psicología industrial y organizacional. Un año más tarde aparece ya un libro con el nuevo nombre: “*Industrial and Organizational Psychology de Korman*” publicado en 1971, y cinco años más tarde aparece el “*Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*” de Dunette (Rodríguez, 2004 y Orozco Rincón, López Ruiz, Zuleta, López, y Giraldo, et al. 2013). Además, en este periodo se produjeron muchos avances en relación con el análisis de los puestos de trabajo y la evaluación del rendimiento mediante la técnica denominada “BARS” (Escala de Evaluación basada en el comportamiento).

En lo que se refiere al análisis del puesto surgieron tres importantes técnicas para su elaboración (Rodríguez, 2004):

- a) El PAQ (*Position Analysis Questionnaire*) de McCormick, Jeanneret y Mecham instrumento estandarizado, orientado al trabajador, que permite establecer familias de puestos y realizar evaluaciones del puesto de trabajo, creado en 1972
- b) El método de análisis de puestos funcional de Fine
- c) El método de los elementos de Primoff (1975)

En resumen, en esos años se intensifica el interés por descubrir cómo afecta el trabajo a las personas como seres humanos y no como mano de obra. Ejemplo de ello son los trabajos de Kornhauser aparecidos en 1965 sobre la Salud Mental de los Trabajadores,

el análisis de los efectos de trabajo sobre los procesos cognitivos y las variables de personalidad, así como la búsqueda de la mejora de calidad de vida en el trabajo (García et. al., 2003).

1.2.7 El pasado más reciente

En el ámbito industrial se mantiene el interés por los procesos de validación, los assessment centers, la evaluación de los individuos, los criterios de rendimiento, el análisis de puestos, la formación y el desarrollo del personal, la compensación económica y la promoción. Por su parte, en el área organizacional se presta atención a temas como motivación laboral, actitudes, liderazgo y diseños de puesto de trabajo (Spector, 2002).

El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento, dichos cambios dan origen a las eras organizacionales:

- a) Era de la industrialización clásica:** Sigue a la Revolución Industrial y que se extiende hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Se caracterizó por la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. Durante este periodo, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada en el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época, en estos las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las

personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

b) Era de la industrialización neoclásica: Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda Guerra Mundial, la visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente, por tanto, las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes, resultando la estructura matricial. La estructura matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los recursos humanos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas.

c) Era de la información: Comenzó en la década de 1990 y sigue vigente. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones, en estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. Las organizaciones requieren agilidad,

movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación. Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización

1.3 Principales paradigmas dentro de la Psicología Organizacional

Un paradigma es un punto de partida, un marco de referencia a través del cual se observan las cosas. Es decir, constituyen los filtros a través de los cuales se percibe la realidad.

Chiavenato (2007) define organización como la entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos.

A lo largo del desarrollo de la psicología organizacional han existido paradigmas que han servido de parte aguas a las diversas teorías que se han elaborado para explicar las dimensiones de la organización. Quiñones y Mateu (1983) y Rodríguez (2004) coinciden en la siguiente clasificación para describir su desarrollo.

1. **El sistema racional cerrado.** Según este paradigma las organizaciones son conjuntos de individuos o grupos formados con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas, por medio de funciones diferenciadas, coordinadas y dirigidas racionalmente a lo largo de un período continuo de tiempo. Dentro de este paradigma se destacan dos modelos:

a) **La dirección científica del trabajo.** En 1911 Taylor publicó el libro “Principios de la Administración Científica”, producto de 30 años de investigación en distintas compañías de producción industrial, siendo la obra por la cual fue reconocido como el padre de la administración científica.

Taylor propone un estudio sistemático sobre las mejores condiciones posibles para el trabajo y el aumento de la productividad en los obreros, combatiendo una serie de problemas que incluyen: el mal aprovechamiento de la fuerza de trabajo humana y de las máquinas, la lentitud de los obreros por condiciones tales como la pereza y la simulación en el trabajo, así como la necesidad de armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores.

El objetivo preciso entonces era la racionalización de los métodos de producción, para lograr mayor rendimiento: más producción, mejor aprovechamiento de los esfuerzos y menores costos. Para realizar el trabajo de acuerdo con leyes científicas, cada obrero debiera ser instruido diariamente por sus superiores y recibir de estos la ayuda cordial, en lugar de ser, forzados y abandonados a su propia inspiración. Esta cooperación estrecha e íntima entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la moderna administración científica (Carrasco, 2005).

b) **El modelo burocrático.** Los sistemas burocráticos fueron establecidos con el propósito de ofrecer el medio más eficiente para conseguir que se hiciera el trabajo. En ellos cada trabajador podría definir con precisión su actividad y su trabajo, se caracterizaba por:

- i. División del trabajo: las actividades son desmembradas en tareas simples, de tal modo que cualquier persona se pueda convertir en alguien especializado en tiempo mínimo, logrando que el trabajo humano sea intercambiable, lo cual contribuye a lograr una gran eficiencia organizacional.
- ii. Jerarquía de autoridad. Los puestos se organizan de tal modo que forman la jerarquía sobre la cual se estructura la organización, cada uno contiene responsabilidades y deberes específicos, así como privilegios

- iii. Racionalidad: Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en la calificación técnica que les permite alcanzar un desempeño adecuado; de tal modo que las promociones se obtienen por merito y capacitación de excelencia, guiándose por criterios como: educación, conocimiento y habilidad para realizar determinada actividad en una organización.
- iv. Reglas y normas: las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplina y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes aplicados a los empleados.
- v. Compromiso profesional: los administradores trabajan por salarios fijos, son entrenados para realizar actividades administrativas y tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional.

Los estudios sobre la burocracia proceden de Max Weber (Alemania 1864-1920), profesor universitario que se destacó por su elaboración de las teorías de la autoridad. Su trabajo hace énfasis en valorar a las personas para lograr posicionarlas en el puesto adecuado de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y formación educativa. Del mismo modo, es práctica común realizar evaluaciones de desempeño para la promoción y ajustes o aumentos de salarios.

2.- El sistema natural cerrado. Surge a partir del primer tercio del siglo pasado, este paradigma presta mayor atención a las características de los participantes y a la estructura conductual de las organizaciones. Los teóricos del sistema natural insisten en que las estructuras altamente centralizadas y formalizadas, además de irracionales, son poco efectivas pues olvidan el recurso máspreciado de las organizaciones: las personas. Dos corrientes representan a este sistema:

a) La escuela de las relaciones humanas. El punto de partida de este movimiento son las investigaciones de Hawthorne, que mostraron de manera sustancial el papel que desempeñan los grupos en las organizaciones en relación con múltiples facetas. La escuela de las relaciones humanas pone énfasis en:

- **Las relaciones humanas.** Sostiene que un buen liderazgo en las organizaciones incrementará la productividad de los empleados, en esta línea el buen líder deberá ser democrático, centrado en el empleado y orientado hacia las relaciones humanas.
- **La línea de los Recursos Humanos.** Desde esta posición se considera que las personas asumen y desean participar en las actividades para cubrir sus necesidades de autonomía y auto actualizarse e identificarse así con las de la organización, pero esto se logrará si el liderazgo y la estructura de la organización lo permiten y si los individuos que participan cubren sus más altas necesidades e incrementan su moral. Se considera entonces a la participación como el medio para elevar el nivel de toma de decisiones, dando más información y haciendo más valiosa la experiencia de los trabajadores.

b) El Modelo Corporativo de Chester Barnard. Sostiene que la supervivencia de una organización depende de su equilibrio, tanto desde el punto de vista interno como externo. Barnard considera que una organización es eficiente si satisface los motivos personales de los miembros y participantes de la organización. El equilibrio o balance se da entre la carga de trabajo del individuo y sus satisfacciones personales. Si se logra este equilibrio, el individuo continuará con su esfuerzo. Siguiendo esta línea se puede entender el equilibrio como un intercambio satisfactorio para el individuo entre sus contribuciones, su esfuerzo personal a la organización y los incentivos que recibe de ella. Para Barnard, la organización puede proporcionar dos clases de incentivos: los llamados alicientes, que son específicos y pueden ser ofrecidos al individuo; y los incentivos generales, que son impersonales y no se pueden ofrecer a un individuo en forma específica. Dentro de los primeros se encuentra el dinero, el prestigio, el poder, las condiciones físicas del trabajo, el servicio altruista entre otros. Entre los incentivos generales se encuentran la compatibilidad social, la mayor participación, la solidaridad e integración social.

3.-El sistema racional abierto. Este enfoque nace a partir de las nuevas disciplinas científicas que surgen tras la Segunda Guerra Mundial, en especial la Cibernética, la Teoría de la Información y la Teoría de Sistemas. La idea de base es que las organizaciones deben considerarse sistemas sociales, antes que sistemas mecánicos (racionales y cerrados) o sistemas orgánicos (naturales y cerrados), refiriéndose a sistema como un conjunto de elementos que interactúan con un objetivo común. Ludwing von Bertalanffy es el fundador y principal promotor de la teoría de sistemas, considera que un sistema social es un sistema por definición abierto, constituido por personas o grupos de personas.

Desde esta perspectiva, los individuos no pertenecen a la organización, dado que sólo una porción de sus conductas se desarrolla en ella. En este sentido las organizaciones se caracterizan por: I) estar en permanente interacción, II) la jerarquía, pues todo sistema es a la vez un subsistema de otro y III) por poseer una entropía negativa. Derivado de este paradigma se encuentra el modelo sistémico de la organización y las teorías de la contingencia.

- a) **El modelo sistémico de la organización y las teorías de la contingencia.** Estas teorías asumen que las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan generar una dirección para satisfacer sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias del entorno (Daft, 2004). Asimismo, las organizaciones están constituidas por subsistemas en permanente interacción, y ellas mismas forman parte de otros sistemas al interactuar continuamente entre sí. En consecuencia, no defienden un único o mejor modelo organizativo, puesto que la eficiencia de una organización dependerá de la clase de tarea que se proponga y del entorno en el que se desenvuelva.

Dentro de esta línea, en los años sesenta, Burns y Stalker, propugnan que las organizaciones más flexibles serán las más eficientes, puesto que tendrán más capacidad de adaptarse a entornos cambiantes o inestables. Por su parte Peters y Waterman, concluyen que no sólo un buen ajuste con el entorno determinará una organización excelente, puesto que la realidad es amplia e inabarcable y puede haber contextos en los que el éxito dependa de no adaptarse al entorno.

4.-Modelo natural abierto. Estos modelos ponen el énfasis en el entorno como determinante de la estructura, de la conducta y de la dinámica de la organización. A las nuevas formas organizativas se las define como organizaciones colectivistas, dado que persiguen objetivos difusos y, por tanto, requieren estructuras menos formalizadas, que priman sobre todo la calidad de sus miembros. Las organizaciones son entendidas, por un lado, como organismos vivos dotados de un fuerte instinto de supervivencia, y por otro, como coaliciones de grupos con intereses más o menos contrapuestos.

a) El modelo de la ecología de la población. Frente a la idea de que la adaptación al entorno es esencial, este modelo sostiene que es el entorno quien selecciona las organizaciones más capaces, haciendo que prosperen y sobrevivan unas mientras otras desaparecen. La organización es un elemento dentro del conjunto de organizaciones que conviven en un nicho ecológico y que compiten por los recursos disponibles. Cuando en un mismo nicho ecológico (o social o económico) los intereses de varias organizaciones son los mismos, hacen que los recursos necesarios para cumplir sus objetivos deban repartirse de algún modo entre los competidores, y muy posiblemente que el número de competidores disminuya. Cuando cambia el entorno (por ejemplo, por el impulso de una nueva organización o grupo de organizaciones), donde mejor se refleja el cambio es en la estructura de la población; por eso, el objeto de estudio no es tanto la organización en sí, sino las poblaciones y sus cambios estructurales.

b) El modelo de contingencia estratégica. Una perspectiva novedosa considera a las organizaciones como coaliciones de distintos grupos o individuos con intereses distintos. Esto provoca alianzas más o menos duraderas entre grupos con el fin de realizar acciones conjuntas que conviertan al grupo aliado en el grupo clave de influencia y que favorezca la consecución de sus objetivos. El concepto central de este modelo es el de poder: definido como el propósito que explica las alianzas y los movimientos llevados a cabo en las organizaciones, tanto interna como externamente. La principal fuente de poder son las zonas de incertidumbre que

hay en un contexto dado: los grupos más poderosos son los que se relacionan con estas zonas y reducen su grado de incertidumbre. La estructura de una organización es, pues, función del contexto político dentro de la organización.

1.4 Desarrollo de la psicología organizacional en México.

Durante mucho tiempo, la aplicación de la Psicología en México se centró en el área clínica y en la administración e interpretación de pruebas psicológicas.

En el caso de la Psicología Organizacional no se ha prestado mayor interés por el estudio sistemático de los principales hechos históricos en el establecimiento de esta área. De tal modo que se posee poca información sobre sus antecedentes históricos, los investigadores pioneros, los factores que auspiciaron su desarrollo, las revistas que publicaron teoría e investigación sobre el campo y las asociaciones profesionales de psicólogos en el área industrial (Navarrete, 2011).

La necesidad de bibliografía ha sido especialmente notoria en los últimos años, en los que se ha podido observar un interés creciente de los psicólogos mexicanos por conocer el desarrollo histórico de la psicología en México. Este interés empieza a ser manifiesto a principios de 1980, con la publicación de "Psicología e Historia" de Molina, y se incrementa aceleradamente en los años siguientes. Una cristalización importante de esta tendencia son los coloquios sobre la psicología mexicana celebrados en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza en 1987 y 1990 y los congresos "Al Encuentro de la Psicología Mexicana" organizados por la Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología (Galindo, 2004).

El origen de la Psicología Organizacional en México se puede rastrear en la Psicología Experimental de principios del siglo XX, cuando, en 1916, el Dr. Enrique Aragón fundó el primer laboratorio de Psicología Experimental en la Escuela Nacional de Altos Estudios de la Universidad Nacional de México conocida actualmente como la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ahí se

realizaron diversos experimentos sobre el trabajo manual y la fatiga siguiendo los lineamientos de lo que entonces se consideraba una psicología científica.

En 1920 la investigación en el área organizacional jugó un papel importante, surgiendo trabajos como los del Doctor José Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas, realizar estudios sobre la psicología del mexicano y, sobre todo, al dar orientación de carácter laboral a la psicología (Pavesi, y Klappenbach, 1994).

Para 1929 se creó la Confederación Patronal, cuyo objetivo era evaluar las relaciones obrero-patronales y encontrar las soluciones a los problemas presentados debido a la exigencia de la problemática social. En 1930 se realizaron estudios sobre la fatiga muscular en los que estudiantes acudieron a talleres y fábricas para evaluar el rendimiento y eficiencia de los obreros con respecto a su alimentación, el número de horas de trabajo y sus salarios (Valderrama y Colotla, 1994)

En 1938, Teléfonos de México funda su escuela tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores de acuerdo con el avance de ese tiempo. En este mismo año se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de Psicología, con un atraso en sus conocimientos e información de casi 30 años; además de que aún no se delineaba con claridad las áreas de esta nueva carrera, por lo que a la psicología del trabajo le faltaba mucho para alcanzar el nivel educacional de otros países. No obstante, en el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la industrialización del país, logrando con ello mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma, la importancia de los Recursos Humanos y su justo valor. Y es así como el factor trabajador o empleado, fue tomado en cuenta para su mejor capacitación, selección y mantenimiento (Urbina, 1989)

A partir de 1941 se utilizó el pletismógrafo de Lemman para observar las variaciones en el volumen de la mano derecha a los sujetos que se les presentaban diversos tipos de estimulación (plestimografía emotiva). Border además desarrolló actividades de investigación en la Sección De Psicotecnia y Probación del Gobierno del Distrito Federal,

en el cual tradujo y estandarizó la versión Terman del test de Binet-Simon de inteligencia (González , 1983). En este año el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización, creándose así el Departamento de Investigaciones Especiales, bajo la dirección del Doctor Alfonso Quiroz Cuarón, el cual se avocó a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos. Para 1947 el Banco de Comercio incorporó la selección de personal, a iniciativa del Doctor Germán Herrera, quien utilizó la misma batería de pruebas que tenía el Banco de México (Urbina,1989).

En 1949 se instaló en el Distrito Federal el Instituto de Personal, que pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un departamento psicológico. La psicología se difundía a través de estos esfuerzos. Durante esa época el ingeniero David Mehel introdujo la aplicación de pruebas psicométricas para admisión y promoción de empleados en la empresa de Teléfonos de México (Urbina,1989).

Para los años 50's se desarrollaron servicios de consultoría, destacándose el despacho "Personal" como la primera firma que ofertó servicios psicológicos a las organizaciones. En esa misma década Aarón Shore inició el reclutamiento y selección de objetivos y aplicación de la psicología a la publicidad. Por su parte, la empresa Dando S.A. realiza la aplicación de dinámicas de grupo, capacitación, estudios de liderazgo, motivación en el trabajo, cambio y desarrollo organizacional; y el Instituto de Personal S.C. ofrece servicios de reclutamiento y selección de personal, asesoría de sistemas de personal, análisis de puestos, calificación de méritos, encuesta de salarios, capacitación y administración (Aguilar y Vargas, 2010a).

En 1951 se fundó la Sociedad Interamericana de Psicología y la Sociedad Mexicana de Psicología. Esto tuvo lugar durante el desarrollo de la conferencia de la Asociación Mundial de Salud Mental, misma que fue encabezada por Rogelio Díaz Guerrero, José Robles y Guillermo García Dávila. Para 1959 la psicología invadía al sector público: la Comisión Federal de Electricidad contrató varios psicólogos a través de la Sra. Elena Salazar Mayer, quien los incorpora a la selección de personal y a la investigación de la

psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominos, Wais y Barranquilla (Valderrama y Colotla,1994)

Ante los cambios que se estaban generando, y con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo, en mayo de 1970 se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. (Valderrama y Colotla,1994).

En lo referente a la enseñanza de la psicología organizacional, ésta inicia en 1953 como materia en los programas ofertados por la UNAM a nivel de Doctorado, enfocándose al estudio del comportamiento en el ámbito laboral, desde una perspectiva científica. En el plan de estudios del 67, por influencia de los contenidos que se revisaban en la Universidad Veracruzana, se incorporaron elementos de psicología experimental, pero las inconformidades de los estudiantes eliminaron dichos contenidos (Valle, 2008, citado en Aguilar y Vargas 2010a). En 1971, con la formulación del primer plan formal de la licenciatura en psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México, desaparece de los programas doctorales y conforma un área terminal de la licenciatura. Dicho plan incluía las siguientes materias: Administración de empresas I y II, Administración de personal I, II, Análisis y evaluación de puestos I y II, Capacitación y adiestramiento de personal, Desarrollo de Recursos Humanos I, II y III, Elaboración de pruebas industriales, Ergonomía, Estudios del trabajo I y II, Mercadotecnia psicológica y Análisis de la conducta del consumidor, Programación de ambientes laborales, Psicología del trabajo, Reclutamiento y selección técnica de personal, Sociología industrial, Técnicas de investigación psicológica en la industria, Teoría de la organización. (Valle y Trujillo, 2001, citados en Aguilar y Vargas, 2010a).

El 19 de enero de 1976, se inauguró ENEP Zaragoza contando con siete carreras, cuatro relacionadas con el área de la salud: Medicina, Enfermería, Odontología y Psicología, y las otras tres relacionadas con la ciencia y la tecnología: Biología, Ingeniería Química y Química Farmacéutica Biológica. (Guzmán y Rosales, 2000, citado en Gomez, 2009).

La carrera de Psicología inició sus actividades bajo el plan de estudios vigente en la Facultad de Psicología. A finales de 1979, El H. Consejo Universitario aprobó el plan de

estudios propuesto por la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza, el cual constaba con trescientos veinte créditos, con una duración de nueve semestres y contempla 40 módulos (Galindo, 2004).

CAPÍTULO 2
RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales, el estudio del clima organizacional, la capacitación y la evaluación del desempeño.

Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores. A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no sólo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos. El departamento de RRHH ha dejado de ser una unidad técnica para participar activamente en el proceso de dirección estratégica de la organización (Castro y Alvarez, 2001).

2.1 Definición de Recursos Humanos

La forma de organizar las empresas ha evolucionado considerablemente en los últimos años, teniendo mayor repercusión en el campo de los recursos humanos. Actualmente, el departamento de personal o de RRHH, realiza actividades de gran importancia dentro de la empresa al encargarse de gestionar y administrar el factor humano de la misma. Con el paso del tiempo, este departamento ha ido cobrando identidad propia hasta ocupar un lugar dentro del organigrama de la organización (Lacalle, 2011). En la literatura se encuentran dos tendencias al momento de definir recursos humanos, la primera enmarcada por las funciones que realiza este departamento y la segunda caracterizada por las partes componentes de los recursos humanos: las personas. Teniendo en cuenta lo anterior, en la tabla 2.1 se mencionan algunos autores que definen a recursos humanos con base en la función que realiza.

Tabla 2.1

Definición de Recursos Humanos de acuerdo con su función:

AUTOR(ES)	DEFINICIÓN
Galindo, (2005)	Estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión y administración de personal al servicio de la empresa.
Gelabert, (2008)	Es aquel que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo.
Pino Mariño, Pino Quinteiro y Sanchez Pérez (2008)	Estructura encargada de cautelar al capital humano, promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral.
Lacalle, (2011)	Es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa.
Ena, (2012)	Es aquel que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y administración del personal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.2

Definición de Recursos humanos por sus componentes:

Autor	Definición
Paz, (2005)	Recursos capaces de adaptarse si se vela por mantener su competencia, satisfacción y compromiso profesional.
Pino Mariño et al., (2008)	Conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el departamento de recursos humanos o de personal es aquel que se encarga de dirigir, organizar, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de las personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial sus objetivos.

A continuación, se mencionan las teorías que dieron pie al surgimiento del departamento de RRHH.

2.2 Antecedentes históricos y modelos de desarrollo del Departamento de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos ha evolucionado de forma paralela a la organización del trabajo. Montes y González (2010) consideran a la Revolución Industrial como el punto de partida para el desarrollo de una verdadera organización laboral. Por su parte Sarries y Casares (2008) mencionan que en esa época los recursos humanos se convirtieron en prioridad estratégica para las fábricas y que además estas se transformaron en el espacio donde el trabajador puede desarrollar su vida personal en un marco de cooperación. Este departamento no siempre ha sido como hoy se conoce, a continuación, se describen las etapas históricas por las que ha atravesado.

2.2.1 La gestión de los Recursos Humanos como mercancía

En la primera fase de la Revolución Industrial (1780-1860) autores como Engels, Marx y Saint Simón se preocuparon por recuperar la dignidad del hombre, visto como energía que se compra y vende en el mercado de trabajo. La Revolución Industrial degradó la condición de los trabajadores en un primer momento, pero a la vez, sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos, por ejemplo, las fábricas proporcionaron a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y mayor satisfacción en su trabajo (Sarries y Casares, 2008).

Robert Owen fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se opuso a emplear niños, enseñó a los trabajadores los aspectos de limpieza y templanza con el fin de mejorar las condiciones de trabajo.

En este sentido Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra "*The Philosophy of Manufactures*" publicada en 1835. Reconoció los aspectos comerciales y mecánicos de la manufactura, pero agregó un tercer aspecto: el humano, al igual que Owen mejoró las condiciones de sus trabajadores proporcionándoles tratamiento médico, vestimenta y pagos por enfermedad (Sarries y Casares, 2008).

Del mismo modo, se logra una transformación en la conciencia social de los trabajadores quienes empiezan a organizarse, así a partir de 1830 surgen movimientos obreros con carácter reivindicativo que comienzan a negar la bondad y la equidad del sistema liberal de producción. Derivado de ello, en 1833 se produce en Inglaterra el "Factory Acto", ley que prohíbe el trabajo de los niños menores de nueve años.

La presión más fuerte para devolver a los trabajadores su dignidad y unas condiciones laborales no degradantes, provenían, sobre todo, de los movimientos sociales, tales como el sindicalismo social radical, y el anarquismo (Sarries y Casares, 2008).

2.2.2 La consideración psicofísica del trabajador

La consideración de la persona como centro de reflexión, más allá del colectivo, se produce a finales del siglo XIX y principios del siglo XX gracias a la confluencia de dos factores, el primero de ellos desarrollado por la psicología y la sociología disciplinas interesadas en dar una explicación científica del comportamiento humano desde una perspectiva individual y social. El segundo factor, fue la necesidad que experimentaron las empresas de contar con trabajadores más productivos, surgiendo así al interior de las mismas, los consejos de administración, que tuvieron la enmienda de generar riqueza a los accionistas.

Para 1880 se inician estudios sobre el cansancio y la productividad, destacándose la participación de Max Weber, quien propone que se debe considerar no sólo la fatiga

física sino también la psíquica, pues hay una gran interacción entre ellas. La capacidad de rendimiento corporal puede obstaculizarse por un esfuerzo mental anterior, del mismo modo que el cansancio físico afecta el rendimiento de las actividades mentales (Arias, 2012).

2.2.3 La escuela mecanicista.

Surge como consecuencia de la aparición de los núcleos industriales en las ciudades, como un paso más en la transformación del comerciante en empresario. Bajo esta hipótesis se analiza el trabajo desde el punto de vista de las funciones, se preocupa por tanto de las mecánicas del trabajo, las tesis de Taylor son ejemplo de esta línea (Patricio, 2007).

Taylor parte de la división del trabajo y la lleva a su máxima expresión atribuyendo a cada trabajador habilidades especiales para determinadas tareas previas a un adiestramiento adecuado. La tarea es la unidad básica de la gestión, por tanto, el conocimiento exacto de la tarea que debe realizar individualiza al trabajador y esto hace posible su cuantificación inmediata y en consecuencia su salario (Sarries y Casares, 2008). Además se preocupó porque las condiciones físicas del ambiente laboral (luz, grado de humedad, temperatura) sean las más adecuadas para el rendimiento del trabajador (Montes y González 2010).

2.2.4 Modelo de las relaciones humanas

Este modelo analiza la conducta del individuo basada en sus motivaciones, preocupaciones, y sentimientos. Se trata de un enfoque psicosocial de la organización que concibe a la persona como un potencial que conviene movilizar y gestionar (Patricio, 2007).

Elton Mayo es uno de los principales exponentes de esta teoría, propone que no son los incentivos pecuniarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y la calidad de la atención brindada por parte de los responsables lo que

aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora de la productividad (Montes y González 2010).

2.2.5 El modelo de los Recursos Humanos

El modelo de los recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia en el buen funcionamiento de la organización, por tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos. Derivado de esta línea, surgen las siguientes teorías (Montes y González 2010):

1.- Modelo de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow. Según esta teoría las necesidades se encuentran ordenadas y organizadas de forma jerárquica, de modo que la persona sentirá una necesidad superior cuando la inferior haya sido satisfecha. la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente:

- **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir etc.
- **Necesidades de seguridad:** están orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud etc.
- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** Incluyen el amor, el afecto y la pertenencia grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación.
- **Necesidades de estima:** Están orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad.
- **Necesidades de auto-realización:** es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

2.- Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. Este autor considera que existen dos tipos de factores que explican la motivación de los trabajadores en la organización. El primero de ellos son los factores motivadores, relacionados con el contenido de trabajo (nivel de responsabilidad, posibilidades de promoción, el logro), los segundos son los factores de higiene relacionados con el contexto del trabajo (salario, condiciones laborales, etc.). La consecución de estos factores no produce satisfacción, sin embargo, él no cumplir ambos o uno de ellos, provocará frustración e insatisfacción.

2.2.6 Modelo de la organización que aprende

Peter Senge en 1990 propone el modelo de la organización que aprende mismo que gira en torno a un nuevo concepto: el capital humano y la capacidad que tiene de generar, compartir e intercambiar conocimiento dentro de las organizaciones. Los productos y servicios que una organización pone en el mercado se diferencian de sus competidores gracias al conocimiento y la experiencia que aportan sus trabajadores, por tanto, el intercambio de ese conocimiento es visto como una nueva forma de capital y su gestión eficaz es lo que proporciona a la organización la ventaja competitiva (Fernandez,2010).

Las principales características del modelo de la organización que aprende son:

- Orientación hacia el cliente: se analizan sus necesidades, se identifican y solucionan sus problemas y pide colaboración para la mejora del producto.
- Estilo de mando participativo: se valora tanto la tarea como el individuo. Se busca la participación y crítica constructiva del grupo.
- Desarrollo de las habilidades personales: se tienen en cuenta las características individuales y se pretende situar en el lugar correcto de la organización, así como dotarlas del conjunto de conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo, lo anterior se logra a través de reconocer habilidades y metas del individuo.

2.3 Ubicación del departamento de Recursos Humanos dentro del organigrama de la empresa

La representación gráfica de la empresa se denomina organigrama: la empresa precisa de una organización para poder funcionar, y requiere que los departamentos que la conforman tengan una estructura (Campaña y Fernández, 2010).

Siguiendo la propuesta de Dessler y Varela (2011) el departamento de RRHH debe de funcionar como una unidad asesora o de “staff” con una gran dosis de acción funcional, de tal modo que es responsabilidad del gerente de RRHH:

- Cumplir los objetivos fijados a cada departamento.
- Recibir órdenes de un superior y transmitirlos a sus subordinados al interior y exterior del departamento.
- Aconsejar y asesorar a las jefaturas de línea.

Cuando este departamento realiza funciones de staff debe estar en el organigrama de la empresa, en el mismo nivel de las restantes gerencias y en relación directa con los más altos ejecutivos del organismo.

Siguiendo la misma idea en la estructura de línea, el jefe de recursos humanos solo actúa sobre sus subordinados. En este caso son responsabilidades del gerente:

1. Colocar a la persona adecuada en el puesto correcto.
2. Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción).
3. Capacitar a los empleados para desarrollar habilidades que sean nuevas para ellos.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada individuo.
5. Lograr una cooperación creativa y fomentar relaciones laborales adecuadas.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa.

7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades de cada persona.
9. Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento.

2.4 Estructura de línea y staff del departamento de Recursos Humanos

Dentro de cualquier estructura organizativa se puede distinguir entre unidades de línea y unidades staff; ambos tipos están formados por departamentos o, en los supuestos más sencillos, por individuos que ocupan puestos de trabajo .

Las unidades de línea son las que desarrollan la actividad típica de la empresa, están integradas dentro de la organización y siguen el principio de unidad de mando, según el cual cada persona recibe órdenes de un solo jefe. Evidentemente, cada jefe manda y controla a varias personas.

La estructura de línea es aquella donde las áreas tienen a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En una estructura de línea el gerente de RRHH está autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y es responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización (Dessler y Varela 2011).

Por su parte **las unidades de staff** están formadas por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que les asesoran o apoyan y, en todo caso, la estructura de staff es aquella donde las tareas realizadas por el área, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser tercerizados. Estas áreas están autorizadas para apoyar y asesorar a los gerentes de línea para que logren sus objetivos.

De acuerdo con Alles (2006) el área de RRHH comparte características tanto de una estructura de staff como de línea, es línea dentro de su área (en relación con su propio

equipo de colaboradores) y staff respecto a las otras gerencias de la empresa. A su vez la estructura de línea o de staff ayudará a ubicar al área de RRHH de manera adecuada en el organigrama de la empresa.

2.5 Aportes del departamento de Recursos Humanos a la empresa

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización, de forma particular el departamento de RRHH influye sobre:

- El comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- La defensa del empleado.
- La gestión de los procesos operativos por parte de los RRHH.
- La forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de la visión y misión, en este sentido Botello, Cancino y Delgado (2003) analizaron el papel que jugaba el departamento de RRHH en las pequeñas, medianas y grandes empresas, encontrando que en las empresas pequeñas y medianas (mínimo 50 empleados) se pueden presentar dos situaciones: prescindir del departamento de RRHH o que dicho departamento sea administrado por el dueño de la empresa. La situación es distinta en las grandes empresas (51-250 empleados), donde el departamento de RRHH toma forma propia encontrando que sus principales aportaciones son:

- Administración del personal.
- Suministrar calidad a la empresa.
- Proporcionar bienestar al personal, a través de los procesos de capacitación.
- Mejorar la atención a los trabajadores y la solución de sus problemas.
- Control del personal.

2.6 Objetivos del área de Recursos Humanos.

Los objetivos son los fines que se desean alcanzar. El área de RRHH es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa. Así Rodríguez (2004) enlista como objetivos del departamento de personal:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
2. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
3. Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
4. Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
5. Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y al término de dicha relación laboral.
6. Proporcionar las condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado en el trabajo.
7. Resolver los conflictos que se presenten y aprovecharlos como oportunidades para elevar la productividad de la empresa.

Según lo anterior el principal objetivo del departamento de RRHH es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Por su parte Butteris (2001), menciona que el objetivo del departamento de RH es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios y agrega además los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.

2.7 Funciones del departamento de Recursos Humanos

De acuerdo con Ena (2012) el departamento de RRHH desarrolla varias funciones, dependiendo de la actividad y el tamaño de la empresa. En las pequeñas empresas el departamento no tiene identidad propia por lo que se le considera un área más del departamento de contabilidad o del departamento administrativo, a medida que las organizaciones van creciendo en tamaño y complejidad, se pone de manifiesto la necesidad de solicitar la ayuda de expertos en materias de tipo social, tales como psicólogos y sociólogos, surge además la necesidad de tener un departamento que no sólo se preocupe de los asuntos administrativos o legales de personal sino también de otros aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas en el marco de la organización empresarial.

Las funciones del departamento de RRHH se agrupan en dos líneas: la gestión de recursos humanos y la administración de personal (Delgado y Ena 2012, Ena 2012).

En lo que se refiere a la gestión de personal se incluyen las siguientes actividades:

- a) **Planificación de Plantillas.** Es el proceso mediante el cual se determinan los recursos humanos necesarios para lograr los objetivos que se plantea la empresa (Montes y González, 2010)

- b) **El reclutamiento y la selección de personal.** Supone un conjunto de actividades y técnicas encaminadas a captar los mejores profesionales para la empresa en función de las necesidades de la misma. La fase de reclutamiento pretende conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección, la segunda fase tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo (Orozco et. al., 2008).
- c) **Acogida y formación de trabajadores.** Su objetivo es que la adaptación del trabajador a la empresa sea lo más satisfactoria posible, además de dotarlo de la flexibilidad necesaria para poder adecuarse a los cambios que puedan presentarse en la empresa (Ena, 2012).
- d) **Motivación de los empleados.** La motivación es la activación y el mantenimiento de la conducta del trabajador hacia un fin y objetivo determinado. Un trabajador motivado es un trabajador eficiente y rentable que trabajará más y mejor (Rodríguez, 2013).
- e) **Valoración de puestos de trabajo.** Tiene como objetivo establecer las responsabilidades que se pueden exigir y la unidad del mando que se pueden otorgar. (Díaz, Laguna, Tejeda y Urbina, 2013).
- f) **Gestión de remuneraciones.** Es el estudio realizado para adecuar los salarios a cobrar por los trabajadores en los puestos de trabajo que ocupan. Dicha adecuación se efectuará a partir de la valoración de puestos realizados previamente (Ena, 2012).
- g) **Evaluación del desempeño.** Consiste en valorar la eficacia con la que un colaborador ejecuta sus responsabilidades en un periodo determinado de tiempo (Rodríguez, 2004).
- h) **Formación y desarrollo.** Tiene como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de potencialidades, capacidades, en el trabajador; puede presentarse en tres momentos: cuando se incorpora al colaborador a la empresa, en caso de ascenso o promoción interna y por último en caso de necesidad de actualización de conocimientos (Delgado y Ena 2012).
- i) **Relaciones laborales.** La empresa tiene una serie de obligaciones laborales derivadas del cumplimiento de la normativa legal por tanto debe estar preparado

para atenderlas y también para solucionar cualquier inconformidad que presente el trabajador (Puchol, 2007).

- j) **Prevención de riesgos laborales.** Establece las líneas de actuación para llevar a cabo un control adecuado de los factores de riesgos de forma que pueda asegurarse el estado de salud del trabajador (Luna, 2012).

Siguiendo con la descripción de funciones inherentes al área de RRHH se tienen aquellas englobadas bajo la etiqueta de Administración de Personal. Puchol (2007) la define como el manejo burocrático (papeleo) en relación con el personal de la empresa. Por su parte, Ena (2012) menciona como parte de la administración del personal las siguientes actividades:

- a) **Elaboración de nómina.** La nómina o recibo de salarios es un documento con el que se justifica el abono del sueldo del trabajador. Puede ser elaborada de manera semanal, catorcenal, quincenal o mensual e incluye los siguientes elementos: percepciones salariales (el salario base, los complementos salariales, las horas extraordinarias, las gratificaciones y el salario en especie), percepciones no salariales y deducciones:
- b) **Trámites de Seguridad Social e Impuestos.** Consiste en la afiliación y/o alta de nuevos trabajadores en el sistema de seguridad social y cotización, a su vez, la empresa debe proceder al ingreso en la agencia tributaria correspondiente de las retenciones practicadas en las nóminas de los trabajadores (Ena y Delgado, 2012).
- c) **Control del absentismo.** Molinero (2006) define absentismo como el acto individual de ausencia al trabajo consecuencia de una elección entre actividades alternas que implica en ocasiones abandono de sus obligaciones, el área de RRHH debe analizar las posibles causas de estas ausencias así como la forma de controlarlas.
- d) **Tramites de contratación.** Grados (2003) menciona que para la contratación de personal deben seguirse los siguientes trámites:

- El contrato de trabajo deberá, como regla general, formalizarse por escrito y con las copias que se requieran.
- Al inicio de la prestación de servicios por el trabajador, el patrón deberá darlo de alta en el sistema de seguridad social correspondiente.

e) **La finalización de la relación contractual** puede venir determinada por diferentes motivos, como son:

1. Finalización de un contrato por tiempo determinado.
2. Dimisión o abandono por parte del trabajador.
3. Despido
4. Jubilaciones

En todos los casos la empresa debe proceder a dar de baja al trabajador en el sistema de seguridad social y, además, tiene la obligación de entregar al trabajador un finiquito o liquidación de todas las deudas pendientes de la empresa en relación con el trabajador.

CAPÍTULO 3
LAS FUNCIONES
DEL PSICÓLOGO EN
EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS

La mayor parte del esfuerzo de los psicólogos en las empresas se dirige al fortalecimiento de la efectividad y funcionamiento de las mismas, eso lo logran enfocándose en varios aspectos incluyendo la selección de personas, capacitando a las mismas para un buen desempeño, y configurando puestos que le faciliten la tarea.

El psicólogo se encarga de las siguientes funciones: análisis de puestos, selección y reclutamiento, entrenamiento y desarrollo (capacitación), evaluación del desempeño (Orozco, et. al., 2013), a continuación, se describe cada una de ellas.

3.1. El análisis de puesto

El análisis de puesto es el procedimiento por el cual se establecen las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características fundamentales que debe cubrir la persona que será contratada para ocuparlo. La información que se genera sirve además para llevar a cabo la evaluación del desempeño, la capacitación, establecer compensaciones y asegurar que el trabajador cumpla con sus responsabilidades (Aguilar ,2010).

El análisis de puesto tiene dos apartados importantes: la descripción de puestos y la especificación de puestos. La primera se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto e incluye los siguientes elementos (Pereda, Berrocal y Alonso, 2014)

1. Datos de identificación del puesto

- Área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento.
- El nombre del puesto.
- La clave del puesto.

2. Organigrama: Representa el entorno organizativo próximo al puesto trabajo, dicho organigrama incluye:

- El jefe inmediato del puesto.

- El personal a quien supervisa.
 - Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas.
 - Las personas con quien mantiene relaciones fuera de la organización.
3. El objetivo del puesto. Define la razón de ser del puesto dentro de la organización y la aportación que se espera del mismo.
 4. Criterios de evaluación de rendimiento o indicadores de desempeño: en este apartado se especifican los indicadores que se podrán utilizar para evaluar en un tiempo determinado, el rendimiento del ocupante del puesto en función de sus contribuciones a la consecución de los objetivos de la empresa.
 5. El salario.
 6. El horario.
 7. La descripción genérica de las funciones del puesto.
 8. La descripción específica de las funciones del puesto.

Por su parte la especificación del puesto incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado y se forma por los siguientes elementos:

1. Experiencia requerida (definida en tiempo y sector).
2. Las habilidades o competencias requeridas.
3. La escolaridad necesaria para ocupar el puesto.
4. Conocimientos técnicos (herramientas, equipo de seguridad).
5. Los idiomas que debe dominar.
6. Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles.
7. Las condiciones físicas del lugar trabajo.

El plan de carrera y crecimiento.

3.1.1 Métodos para la elaboración del análisis de puestos.

Existen varios métodos para realizar un análisis de puesto, entre los más utilizados se encuentran:

- a. Entrevistas: En este procedimiento se realiza una entrevista con el empleado que conozca más sobre el puesto, con un grupo de empleados y/o con el supervisor.
- b. Cuestionarios: Para este caso se pide a los trabajadores que contesten unas preguntas en donde expliquen las características del puesto que ocupan.
- c. Observación: Consiste en observar las actividades que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y en el momento en que se desarrollan.
- d. Incidentes críticos: Consiste en llevar a cabo un registro de todas aquellas conductas del trabajador que están directamente relacionadas con una ejecución laboral excepcionalmente buena o mala
- e. Diarios Laborales: Se pide al trabajador que realice un registro de las actividades que desarrolla durante un periodo determinado
- f. Consulta de catálogos nacionales de ocupaciones que en cada país o estado se han elaborado, por ejemplo: el Catálogo Nacional de Ocupaciones elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México.

3.1.2 Beneficios del análisis de Puesto

El análisis de puestos dotará de ciertos beneficios a la empresa y el área RRHH. Reyes (1991, citado en Valenzuela y Ortiz, 2004) menciona los siguientes:

Para la empresa:

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Da las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo.

Para el área de Recursos humanos:

- Proporciona la información para reclutar y seleccionar el personal.
- Facilita la conducción de la entrevista de selección.
- Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.
- Permite calificar la eficiencia o el desempeño del trabajador.

El psicólogo en el área de RRHH se encarga de hacer el análisis de puesto, dicha información le servirá como guía para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal acertadamente, así como procesos de evaluación de desempeño y ajustes salariales.

Es usual que en puestos ya existentes entreviste a los colaboradores del departamento para generar la descripción, en cambio cuando se trata de posiciones de nueva creación lo habitual es que lo haga junto a los jefes de área.

En la actualidad se ha vuelto vital la definición correcta de las competencias en la descripción de puesto, tarea en la que el psicólogo participa de manera activa, ayudando a los involucrados a definir las mismas.

3.2 Reclutamiento

El reclutamiento es una actividad importante debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. En la tabla 3.1, se presentan algunas definiciones de reclutamiento:

Tabla 3.1

Definición de reclutamiento

AUTOR(ES)	DEFINICIÓN
Alles (2006)	Conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la organización.
De la fuente, Fernández y García (2006)	Conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Fuentes de Reclutamiento

Patricio (2007) define a las fuentes de reclutamiento como: los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico. Existen tres tipos de fuentes: internas, externas y mixtas.

3.2.1.1 Fuentes Internas

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan al personal requerido en el momento oportuno. La elección de este tipo de reclutamiento, entre otros factores positivos, disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo y contribuirá a mejorar la motivación del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de cambiar de puesto dentro de la organización. Entre los diferentes tipos de reclutamiento interno se pueden mencionar los siguientes (Grados, 2003):

- **Rotación- traslado.** Consiste en promover en sentido horizontal a una persona dentro de la organización trasladándola a otro puesto de la empresa. En la práctica

estas medidas suelen ir acompañadas de algunas mejoras, tales como un incremento en el salario o una mayor variedad en las funciones e inclusive un aumento en la responsabilidad.

- **Promoción.** Consiste en promover, en sentido vertical a una persona perteneciente a la organización. Esta decisión no solo va a implicar una mejora a efectos retributivos profesionales, sino también un incremento positivo en los contenidos del cuerpo tales como: responsabilidad, mando, participación en la toma de decisiones entre otros.

3.2.1.2 Fuentes externas

Se denominan fuentes de reclutamiento externas, a aquellas que buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto, es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios en periódicos o internet (Alles, 2012). Entre las principales fuentes de reclutamiento externo están:

- **Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento:** Generalmente son bases de datos de los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores y que han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada.
- **Carteles o anuncios colocados en la empresa:** es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependan de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.
- **Centros de formación:** Se refiere a los contactos establecidos con universidades, escuelas, directorios académicos, centros de integración empresa – escuela, entre otros.
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en**

términos de cooperación mutua (grupos de intercambio): Se constituyen a través de los encargados del área de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización y a la par comparten información de candidatos que han participado en procesos de selección y que resultan viables para el cubrimiento de vacantes.

- **Anuncios o publicidad:** Los avisos se presentan de diversas maneras. Lo más frecuente son los avisos en periódicos, tanto locales como nacionales.
- **Agencias de reclutamiento privadas:** Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial.
- **Bolsas de trabajo:** Estos organismos, recogen datos de todos aquellos que estén demandando un puesto de trabajo, ya sea que se encuentren desempleados o que quieran mejorar su empleo.
- **Ferias de empleo:** Son eventos masivos en que las organizaciones colocan un stand, donde reciben currículos de candidatos en busca de una oportunidad ideal (Debayle, 2012).

3.2.1.3 Fuentes Mixtas

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Cuando se utiliza el reclutamiento interno en algún punto de la organización, siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo. Una vez que concluyó el proceso de reclutamiento y se obtuvieron un buen número de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección del personal que se desea contratar.

3.2.1.4 Reclutamiento 3.0

Durante estos últimos años, Internet se ha consolidado como herramienta más eficaz, versátil y necesaria para obtener y desarrollar la información. Mababu (2016) define reclutamiento 3.0 como el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multi-plataformas de Internet (Google+, Twitter, Facebook, Hi5, LinkedIn, etc.) que son compatibles o accesibles desde diferentes plataformas tecnológicas.

En el reclutamiento clásico, son los candidatos que envían sus CV como respuesta a la publicación de las ofertas de trabajos de las empresas mientras que en el reclutamiento 3.0, son las propias empresas que van en busca de los candidatos que consideran que podrían ajustarse a los puestos de trabajos que pretenden cubrir.

Gonzalez, 2005 refiere que dentro de las ventajas del reclutamiento 3.0 están:

- Reducción en costes de tiempo y dinero.
- La oferta esta disponibles las 24 horas y los 365 días del año, eliminando las limitaciones temporales y espaciales.
- Las publicaciones de empleo en las redes sociales se convierten también en informes de las propias empresas.
- Facilitan el proceso, ya que tanto las ofertas como los currículos se procesan de manera electrónica.
- Mantiene la base de datos sobre candidatos potenciales para futuros procesos de contratación.

El mismo autor menciona que los inconvenientes de este tipo de reclutamiento son:

- Saturación de candidaturas.
- Puede llegar solo a un grupo de edad.
- Puede ser insuficiente para puestos que requieran especialización técnica

- Mal uso de datos personales

Durante el proceso de reclutamiento el psicólogo deberá elegir la fuente adecuada conforme al puesto vacante, generalmente se optan por anuncios en periódicos para posiciones operativas y portales electrónicos para posiciones ejecutivas y gerenciales. Mención aparte merecen las redes sociales, pues al parecer se vive una nueva era en el reclutamiento, hoy día la mayor parte de los reclutadores las prefieren como opción complementaria a las tradicionales.

3.3 Selección de personal

El proceso de selección se ha definido del siguiente modo (Tabla 3.1):

Tabla 3.2

Definición de selección de personal

AUTOR(ES)	DEFINICIÓN
Gelabert (2008)	Actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las actividades y cualidades potenciales, las características de personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso.
Chiavenato (2007)	Es la elección del individuo adecuado para el puesto adecuado.

Fuente: Elaboración propia

Una buena selección, radica en evaluar de manera secuencial y precisa los siguientes aspectos (Salgado y Moscoso, 2008):

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.

- Aspectos psicológicos.

En resumen, la selección consiste en una serie de pasos empleados para decidir cuál es el solicitante idóneo que debe ser contratado para cierto puesto. En consecuencia, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- La adecuación del hombre al puesto
- Eficiencia del hombre en el puesto.

Siguiendo la misma línea algunos autores (Montes y González, 2010) han llegado a considerar que en el proceso de selección intervienen tres procesos fundamentales:

- **La persona:** está definida por unas características que en su conjunto constituyen su perfil profesional (conocimientos, actitudes, aptitudes, experiencia profesional, características personales)
- **El puesto de trabajo:** según las funciones asociadas a él se establecen exigencias, como: orientación al cliente, trato con el público, disponibilidad para viajar, etc. Estas exigencias constituyen el profesiograma del perfil de puesto.
- **La empresa (entorno y cultura):** existe una gran diversidad de empresas motivadas por el sector al que pertenecen, el tamaño, el ámbito geográfico, su cultura.

3.3.1 El proceso de Selección

El proceso de selección es aquél mediante el cual una serie de candidatos a un mismo puesto de trabajo son evaluados con el objetivo de determinar cuál de ellos es el más idóneo para ocupar dicho puesto. La valoración de estos candidatos suele llevarse a cabo mediante la aplicación de una serie de pruebas y la realización de una entrevista, con el fin de analizar sus cualidades, capacidades y conocimientos en relación con la labor profesional a desarrollar. El proceso de selección de personal consta de varias etapas:

- i. Preselección de candidatos: la revisión de currículum vitae o solicitud de empleo.
- ii. Entrevista.
- iii. Aplicación de pruebas psicológicas.
- iv. Aplicación de pruebas técnicas.
- v. Examen médico.
- vi. Revisión de referencias laborales.

3.3.1.1 Preselección de candidatos: la revisión de currículum vitae y la solicitud de empleo

La fase previa al comienzo de la selección consistirá en separar las solicitudes, cartas, currículos o formularios interesantes de los que no lo son, de acuerdo con el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

En esta preselección el psicólogo se limita a observar que los candidatos se encuentren dentro de los parámetros básicos del perfil buscado: edad, profesión, experiencia, formación, pretensiones económicas (Gelabert, 2008). Después de un correcto análisis y selección de solicitudes de empleo y currículum vitae se inicia el proceso de entrevista.

3.3.1.2 La entrevista

La entrevista de selección constituye el primer paso del proceso de evaluación de los candidatos. Es una técnica dirigida a la observación y obtención de la información necesaria sobre el postulante. Es un proceso comunicativo directo entre el entrevistador y el entrevistado, en el transcurso del cual el entrevistador obtiene una serie de datos que le permiten evaluar el perfil del candidato, y reconocer si se adecua al puesto a cubrir.

La entrevista debe proporcionar información adecuada sobre el nivel educativo, la capacitación formal, las habilidades, la experiencia y el desempeño en puestos previos (Fossas, 2007).

A través de la entrevista es posible, además, explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste al entorno del equipo de trabajo al que se incorporará y a la vez, es el medio para proporcionar información a detalle del puesto.

3.3.1.2.1 Tipos de entrevista

Las entrevistas de selección se pueden clasificar en función de distintos criterios, dos de los más utilizados son el número de personas implicadas y el grado de estructuración. Con base en el número de personas implicadas, Patricio (2007), las clasifica del siguiente modo:

- **Entrevista individual:** Uno o dos entrevistadores con un candidato
- **Entrevista con panel de expertos:** varios entrevistadores con un candidato
- **Entrevista de grupo:** varios candidatos y un entrevistador
- **Entrevista sucesiva:** mismo candidato, varios entrevistadores sucesivos

Por su parte Dessler y Varela (2011), teniendo en cuenta la estructura de la entrevista mencionan los siguientes tipos:

a) Entrevista no dirigida: En este tipo de entrevista se acentúa el acercamiento con el candidato y el desenvolvimiento propio del entrevistado es un tópico por evaluar. Se utilizan preguntas abiertas antes las que el entrevistado tiene la libertad de extender sus comentarios y explicaciones.

b) Entrevista estructurada: Se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, en ella se plantean preguntas cerradas y dirigidas hacia un tema o asunto en particular, procurando aclarar diferentes rubros y ampliar la información según sea necesario.

c) **Entrevista situacional:** En ella se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como respondería, posteriormente se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.

3.3.1.2.2 Tipos de preguntas

Durante la entrevista pueden hacerse distintos tipos de pregunta entre, Werther y Davis enlistan los siguientes:

- **No estructuradas:** Llevan un mínimo de planeación, se elaboran durante la entrevista.
- **Estructurada:** Están determinadas previo a la entrevista y se formulan a todos los participantes.
- **Mixta:** Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas.
- **Solución de Problemas:** Plantean situaciones hipotéticas, permite valorar las habilidades del candidato en condiciones de presión moderada.
- **De tensión:** Series de preguntas rápidas y difíciles que pretenden presionar al solicitante.

3.3.1.2.3 Entrevista por competencias

Ibáñez (2009) la define como un proceso conversacional cuyo objetivo es adquirir información clara respecto a comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales en relación con las competencias para el puesto, evaluando habilidades, capacidades y destrezas de los trabajadores para que efectúen con calidad y eficiencia su trabajo, por su parte Alles (2012) hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

De acuerdo con Alles (1998) los objetivos de está son:

- Reunir la primera información sobre el candidato.
- Profundizar sobre la trayectoria personal y profesional del candidato aunado a las competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Profundizar sobre el área motivacional del candidato y su compatibilidad socioafectiva al entorno de trabajo sobre el cual se estaría incorporando.

La especial estructura de la entrevista por competencias lleva a utilizar como medio de indagación un tipo de preguntas que ha recibido el calificativo de STAR (o “estrella conductual”), sigla de los cuatro puntos focales sobre los que incide la investigación (Soriano, 2005):

Situación: Se refiere al “por qué” una acción tuvo lugar. Permite saber las circunstancias que vivió el candidato en esos momentos al realizar la tarea. Esto es, si tuvo a su favor (una situación favorable), o bien si todo lo tenía en su contra (una situación antagónica) y cómo se comportó en estas situaciones diferentes.

Tarea: Se refiere a la responsabilidad asignada y el nivel de ejecución para realizarla. El conocer la tarea que conduce a la acción de un candidato, permite poner tal acción en un contexto, mismo que resulta indispensable para lograr la comprensión del entrevistador y la evaluación futura de la acción del candidato.

Acción: Se refiere a las acciones que el candidato llevó a cabo para realizar la tarea, ante una situación determinada. Además de averiguar lo que el candidato hizo, el entrevistador también determina las acciones que no han sido tomadas en cuenta.

Resultado: Los resultados o cambios que tales acciones han causado. Es la consecuencia de las acciones. El conocer el resultado ayuda a comprender si las acciones tomadas fueron eficaces o no, así como para clasificar si el comportamiento es positivo o negativo, tomando en cuenta la situación que se le presentó al candidato permitiendo una mayor calidad en la evaluación de los candidatos que están compitiendo por un mismo puesto.

3.3.1.2.4 Etapas de la entrevista en la selección de personal

Lopez (2010) señala que para llevar a cabo una entrevista se debe de seguir los siguientes pasos:

- **Planeación.** Durante esta etapa se establecen los objetivos de la entrevista y de forma importante las habilidades o competencias a medir, se deben tener en cuenta además funciones y requisitos del cargo, salario, plan de desarrollo, aspectos relevantes del currículum vitae, entre otros.
- **Presentación.** Es el inicio de la interacción, y requiere crear un ambiente de confianza, distendido y fiable. El psicólogo debe ser amable y procurar un grado aceptable de empatía con la persona a entrevistar. Es aconsejable comenzar con preguntas generales y sencillas relativas a temas no relacionados directamente con el objetivo de la entrevista durante un tiempo breve para romper el hielo. Incitar al aspirante al diálogo, aportando cualquier información que contribuya a disminuir la incertidumbre de la situación y reforzando cualquier conducta del individuo tendente a relajar la tensión. Es importante explicar también en esta primera fase el motivo y los objetivos de la entrevista y describir a la organización ofreciendo información detallada sobre el puesto, de manera que los candidatos no interesados en él abandonen el proceso, ahorrando tiempo y esfuerzos.
- **Etapa de desarrollo.** En esta etapa se dan las secuencias más importantes de la interacción. Se procede a obtener la información y a su contrastación, por lo que es necesario mantener un esquema de preguntas común para todos los entrevistados para un mismo puesto con el fin de establecer más adelante comparaciones entre ellos. Es la etapa de mayor duración y de mayor implicación por ambas partes. El éxito dependerá, por un lado, de la capacidad del psicólogo para abordar de manera satisfactoria los puntos a tratar: cuestiones como mantener una escucha activa e interesada en lo que dice el entrevistado, procurar que el candidato entienda las preguntas que se le hacen o no interrumpir nunca a éste cuando está hablando.
- **Etapa de cierre.** En esta etapa es necesario ser amable, dejar la puerta abierta a nuevas interacciones y brindar la oportunidad al aspirante de aclarar los temas que no haya comprendido o las dudas que le hayan podido surgir. Para acabar se puede hacer un resumen de los aspectos más importantes tratados en la entrevista e informar al candidato sobre los siguientes pasos del proceso.

3.3.1.2.5 Áreas de investigación en la entrevista

Los elementos por indagar durante la entrevista de selección dependerán de cuestiones específicas como puesto a cubrir, la organización o el sector. Lopez, (2010) propone las siguientes áreas:

- **Formación:** Se indaga respecto a la formación profesional del candidato, puede ser de utilidad cuando la experiencia profesional es somera
- **Experiencia profesional:** Este apartado aporta indicadores más fiables de éxito en el nuevo puesto, durante él es recomendable analizar la satisfacción por las actividades efectuadas en otras épocas de su vida, desde el trabajo actual hasta el primer trabajo; conviene además recabar su opinión sobre normas de trabajo (persona puntual, ordenada, etc.), su actitud frente a la inactividad forzada (caso de paro) o motivación social vinculada al trabajo (prestigio, dinero, etc.). Asimismo, es conveniente analizar las actitudes a través de sus experiencias laborales, sus juicios sobre sus empleos anteriores y los motivos por los cuales ha cambiado de empleo, así como sondear sus deseos de emprender trabajos de mayor riesgo o más duros que los anteriores por tener una ventaja profesional futura.
- **Ambiente familiar y social:** Da cuenta de valores familiares, del cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de vida y sentido de pertenencia.
- **Expectativas ante el puesto** El objetivo de este apartado es obtener información sobre cómo se imaginan los candidatos que es el puesto, descubriendo los aspectos favorables y desfavorables que la oferta suscita. Es un momento importante para aclarar al demandante si sus expectativas pueden cumplirse en algún grado; en caso contrario, hay que ofrecer la información verídica para que el solicitante del empleo reconsidere su demanda. En el mismo sentido, es conveniente analizar la comprensión de los elementos del trabajo, su capacidad de situar el puesto en el conjunto de la empresa o sus conocimientos de la situación de la compañía en el ámbito social.
- **Razones para presentarse al puesto:** Se trata de explorar en una primera aproximación las razones que mueven a los candidatos a considerar la oferta:

obtener un puesto de trabajo en el caso de tratarse del primer empleo, conseguir un puesto fijo cuando las condiciones de trabajo son precarias, mejorar las condiciones económicas con respecto a las que tenían, aumentar el nivel de responsabilidad mediante promoción profesional o lograr un mayor prestigio. Es importante evaluar el grado de conciencia sobre las preferencias profesionales del candidato, razones de éstas, interés por el puesto en cuanto al porvenir o la continuidad en los objetivos previstos (perseverancia)

- **Competencias:** Con base en la descripción de puestos se evalúan las competencias establecidas, para ello se utilizan métodos determinados tales como la técnica STAR o alguna similar.

3.3.1.3 La aplicación de pruebas psicométricas

Habitualmente la función de las pruebas psicológicas ha sido medir las diferencias entre individuos o entre las reacciones de las mismas personas en circunstancias distintas. En esencia una prueba psicológica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta. El fundamento de las pruebas es que puedan generalizar la muestra de conducta observada en la situación de prueba al comportamiento manifestado en otras situaciones, de tal modo que el resultado de una prueba debe ser útil para predecir cuál será el desempeño del solicitante (Anastassi y Urbina, 1998).

Con referencia a los tipos de pruebas aplicadas en el ámbito laboral se encuentran los siguientes:

- a) **Pruebas profesionales:** son aquéllas en las que, mediante la realización de una serie de tareas propias del puesto de trabajo ofertado, el candidato ha de demostrar sus competencias para la adecuada ejecución en el mismo, tanto en lo referido a conocimientos como a destrezas.

- b) **Pruebas psicotécnicas:** mediante la realización de pruebas psicotécnicas o tests los seleccionadores tratan de medir, entre otros aspectos, los rasgos de personalidad, las capacidades, las aptitudes y los intereses de los candidatos para determinar, de

la manera más objetiva posible, su idoneidad para el puesto a desempeñar. Por otra parte, el tipo de pruebas también puede variar según el puesto para el que se realiza la selección; de este modo, serán distintas si se va a seleccionar a un vendedor, a un administrativo, o un directivo. Se tienen los siguientes tipos:

- **Pruebas de inteligencia.** Las pruebas de inteligencia se utilizan para medir la capacidad de razonamiento, dando como resultado una puntuación que pretende indicar el cociente intelectual de la persona (C.I); es decir, la capacidad intelectual. Sus ítems suelen referirse a series de números, figuras, letras o palabras.
- **Pruebas de aptitud.** Las pruebas de aptitud miden la capacidad de los candidatos para la realización de una serie de tareas, evaluando la destreza que demuestran en la ejecución de cada una de ellas. Algunas de las aptitudes que suelen valorarse son las siguientes: atención, memoria, percepción, aptitudes verbales y aptitudes numéricas.
- **Pruebas de personalidad.** Estas pruebas tienen como finalidad identificar las características de personalidad de los candidatos, de modo que se pueda, en función de los resultados obtenidos en las mismas, determinar la adecuación de cada aspirante al puesto de trabajo y sus posibilidades de adaptación al mismo, a la empresa e incluso a los compañeros. Las pruebas de personalidad se han clasificado de la siguiente manera:
 - I) **Pruebas objetivas:** Son aquéllas que utilizan como instrumento de medición los cuestionarios, los inventarios y las escalas. Los cuestionarios son tests formados por preguntas con varias opciones de respuesta; los inventarios están constituidos por frases afirmativas o negativas a las que hay que responder; y las escalas valoran la frecuencia de las conductas descritas en cada ítem.
 - II) **Pruebas subjetivas o proyectivas:** En ellas, los instrumentos que se utilizan para determinar las características de la personalidad del candidato son la realización de dibujos, la interpretación de láminas o la finalización de un relato.

c) Pruebas de conocimientos: Tratan de valorar si los candidatos cuentan con los conocimientos necesarios para el adecuado desempeño profesional en el puesto de trabajo al que optan. Para ello, se les propone la realización de unas pruebas, las cuales podrán ser tanto orales como escritas, que versarán sobre contenidos específicos relacionados con el puesto de trabajo, sobre cultura general o sobre idiomas.

Algunas pruebas de cultura general pueden ser de gran dificultad, conteniendo preguntas que pueden versar tanto sobre Historia, Literatura, Geografía, etc., como sobre temas de actualidad de ámbito nacional o internacional.

3.3.1.4 Revisión de referencias laborales y estudio socioeconómico.

El estudio socioeconómico tiene como objetivo revisar y evaluar la situación económica y social del candidato. Esta información brindará datos relevantes respecto a sus costumbres, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida aspiraciones y superación.

Para obtener la información suele utilizarse un cuestionario, el cual puede ser aplicado por el área de RRHH o bien por alguna empresa externa. Al final del proceso de selección, si el candidato es incorporado a la organización, este cuestionario debe anexarse al expediente del nuevo trabajador.

Algunos tópicos que incluye el estudio socioeconómico son:

2. Datos generales del candidato (nombre, domicilio, teléfono, fecha de nacimiento, número de seguridad social).
3. Ubicación económica y geográfica de la vivienda (transportación, servicios de agua etcétera).
4. Tipo de vivienda y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número de baños, habitaciones, pisos,).
5. Número de personas que habitan la vivienda.
6. Tipo de ocupación, trabajo, actividad de los miembros, escolaridad, del núcleo familiar primario.

7. Referencias y antecedentes laborales. Se indaga el desempeño en empleos anteriores, sueldo, relaciones interpersonales con los superiores, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportaciones o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral.
8. Domicilio. Incluye una investigación del ambiente social en el que se desenvuelve el candidato, la lejanía o cercanía al trabajo.
9. Revisión de documentación. Tiene como objetivo la comprobación de fechas, títulos, grados obtenidos o reconocimientos de cursos realizados.
10. Precedentes personales. Enfermedades, formación escolar, gastos, ingresos, propiedades, ahorros, deudas.
11. Área Social. Pertenencia a clubes culturales, deportivos, círculos de lectura.

El psicólogo suele ser el primer contacto con el candidato, así como el primer filtro, es decir, deberá determinar quiénes son los participantes idóneos para avanzar en cada una de las etapas que se hayan planteado en el proceso de selección.

Durante la preselección el psicólogo deberá asegurarse de conocer el perfil de puesto y los requisitos básicos que deberá cubrir, entre los que se pueden mencionar la formación profesional, experiencia, y requerimientos técnicos de tal modo que durante la entrevista se valoren competencias y se busque determinar el posible ajuste del candidato al puesto vacante, así como a la cultura de la organización.

Generalmente la evaluación psicométrica viene a ser complementaria a la entrevista y servirá para que el psicólogo alinee y retroalimente lo observado durante la entrevista versus la evaluación psicométrica.

Dependiendo del nivel del puesto a cubrir y si así se requiere el psicólogo gestionará también la entrevista técnica, y del mismo modo se encargará de dar seguimiento al estudio socioeconómico.

Una vez que se ha encontrado al candidato idóneo a ocupar el puesto, se sugiere incluirlo en un proceso de capacitación, la misma puede darse durante distintas etapas en la carrera laboral.

3.4 Capacitación

La capacitación está dirigida al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y busca mejorar habilidades, incrementar conocimientos cambiar actitudes y desarrollar al individuo, asegurando el mejor desempeño de todos los trabajadores, en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Reynoso, 2007 y Moreno, Espíritu, Aparicio y Cardenas,2016).

En México el tipo de capacitación que se imparte depende del tamaño de las empresas, en las pequeñas se realiza de manera esporádica sin contar con un plan formal para el desarrollo de la misma; a diferencia de las empresas grandes en donde se contrata a personal especializado para impartir la capacitación logrando obtener mayores resultados, dado que se cuenta con gente con mayor experiencia (Barrera, Velasco, Serrano y Palomares, 2011).

Siguiendo a Dessler y Varela (2011) y Garcia (2011) el proceso de capacitación y desarrollo consiste en cinco etapas:

- **Determinación de las necesidades (DNC):** Consiste en determinar cuáles son las necesidades de capacitación existentes en la organización y, al mismo tiempo, definir el tipo de capacitación idóneo: capacitación teórica, práctica, técnica, específica, psicológica, etcétera. Siliceo (2008) define necesidad de capacitación como aquellos conocimientos que deben ser aprendidos o modificados para mejorar la calidad del trabajo.
- **Establecimiento de los objetivos:** En esta fase se establece lo que se desea conseguir con la capacitación: ofrecer conocimientos básicos, teóricos, profesionales, madurar ciertos conocimientos que poseen las personas para que realicen en forma idónea su función.
- **Determinación de las acciones (plan de capacitación):** Se debe determinar con claridad cuáles materias son necesarias para el personal de la organización

y establecer cuidadosamente los contenidos, según el tipo de organización, de personal y las distintas tareas que realiza.

- **Medición de los resultados:** ¿Cómo medir los resultados? ¿Se ha logrado lo que se quería conseguir? ¿Se han cumplido los objetivos? Estas preguntas y otras suelen seguir a una acción de capacitación con vistas a evaluar sus resultados.

La capacitación promueve el desarrollo integral del personal y de la organización, además el conocimiento de las personas para el mejoramiento del desempeño en las actividades laborales.

3.4.1 Diferencia entre adiestramiento, capacitación y desarrollo

Siliceo A. (2008) refiere que el adiestramiento es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, en ese sentido se imparte a colaboradores obreros u operativos para el uso de máquinas y equipos, suele tomar unas pocas horas o minutos de enseñanza, su cometido principal es lograr que los trabajadores perfeccionen sus conocimientos y prácticas.

La capacitación por su parte incluye al adiestramiento, debe ser sistemática y planeada, se imparte generalmente a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual preparándolos para desempeñarse eficientemente

El desarrollo se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización.

3.4.2 Marco legal de la capacitación en México

En México existe todo un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación, la constitución en su artículo 123 Apartado A, se establece que:

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

La ley federal de trabajo en su artículo 153 y capítulo III Bis refiere lo siguiente:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, la capacitación se debe proporcionar a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella dentro de sus horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo, la empresa puede proporcionar la capacitación por conducto de personal propio o de instructores especialmente contratados

La capacitación tendrá como objetivo: a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación c) Prevenir riesgos de trabajo; d) Incrementar la productividad; y, e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Son obligaciones de quienes asisten a los cursos: Asistir puntualmente a las actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento; así como presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Los planes y programas de capacitación deberán cumplir los siguientes requisitos: Referirse a períodos no mayores de cuatro años; comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa; precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento tendrán derecho, de acuerdo con la ley a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3.4.3 Objetivos de la capacitación

La capacitación debe preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo por medio de la entrega de conocimientos para el perfeccionamiento de las

habilidades laborales. De acuerdo con Ventura (2011) los propósitos de la capacitación son los siguientes:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización, misma que dependerá del grado de sensibilización, concientización y comprensión que se logre con la capacitación.
- Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales, por medio de técnicas educativas modernas aplicadas a las organizaciones
- Definir la calidad del desempeño, en donde se identificarán los casos de insuficiencia del desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades.
- Resolver los problemas de la dirección de la empresa.
- Habilitar las promociones, para atraer y motivar al personal.
- La inducción y la orientación del nuevo personal que ingresa a la empresa, para que le permita conocer la historia de la empresa, la misión, los valores, la filosofía de la empresa, entre otros aspectos.
- Actualizar los conocimientos y las habilidades ante la aparición de nuevas tecnologías.

El mismo autor menciona que la capacitación también se orienta a:

1. La productividad: Permite incrementar el rendimiento y el desempeño en los puestos de trabajo.
2. La calidad: Permite elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
3. La planeación de los recursos humanos: Puede ayudar a la empresa y las necesidades que tendrá en el futuro.
4. Las prestaciones indirectas: Se trata de que la empresa abone los programas de capacitación para incrementar los conocimientos y habilidades de las personas.
5. La prevención de la obsolescencia: Permiten mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos de trabajo.
6. El desarrollo personal: Los empleados se benefician con los programas de capacitación en donde obtienen más conocimientos.

3.4.4 Métodos de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal, ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de (Garza, Abreu y Garza, 2009):

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.
- El tamaño del grupo.

De acuerdo con Castillo (2012) las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- a) **Capacitación en el puesto:** En este caso el empleado aprende una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas organizaciones, este tipo de capacitación es la única disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de proveer la formación.
- b) **Role playing:** Se le conoce también como dramatización. Es la representación de una situación hipotética o de un hecho de la vida real. Cada participante asume el rol correspondiente y “viven” la situación como si fuera propia y real. El grupo espectador deberá estar atento a lo que suceda y cómo suceda para que posteriormente se tenga la oportunidad de analizar los hechos.
- c) **Debate dirigido:** Es un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo reducido bajo la conducción, estimulante y dinámica, de una persona, facilitador, que hace de guía e interrogador.
- d) **Mesa redonda:** En este método, un grupo de expertos que sostienen puntos de vista diferentes o contradictorios sobre un tema van exponiendo sus criterios a un grupo de oyentes de forma sucesiva.

- e) **Lectura dirigida:** El participante es la parte activa. Progresa a su propio ritmo, dando lectura a materiales que presentan información del tema o contenido a tratar. El facilitador dirige y estimula la lectura de los participantes, comentando, de cuando en cuando, aspectos importantes para aclarar dudas o inclusive aportando para ampliar el tema y solicitar la intervención de los participantes y abrir espacios de reflexión.
- f) **Discusión dirigida:** El instructor trata un tema o contenido planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo, anota las respuestas en el pizarrón o rotafolio, para, en unión del grupo, obtener una conclusión. Se trata de estimular la participación, jerarquizar y estructurar las respuestas, para alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado.
- g) **Estudio de caso:** El grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado para proponer soluciones. Está formado por tres partes:
 - i. Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse. Se distribuye a cada uno de los integrantes del grupo.
 - ii. Cada participante lee el caso, identifica el problema, reúne todos los datos y considera todas las soluciones posibles.
 - iii. Se inicia una discusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución.
- h) **Capacitación en línea.** Esta modalidad incluye las videoconferencias y las clases a través de Internet, este medio se define como una forma de reunir dos o más grupos separados a través de equipo auditivo y visual. La comunicación entre grupos es en vivo, gracias a sistemas con teclados y existe la posibilidad de interactuar.

Toda organización deberá buscar establecer sistemas de capacitación periódica, así como evaluar el resultado de las mismas y el impacto en sus trabajadores.

El psicólogo se encarga de elaborar, aplicar y evaluar los instrumentos que permiten obtener la información necesaria para determinar el grado de conocimientos, habilidades y destrezas con que cuenta el personal, así como la requerida en cada uno de los puestos, con ello determina cuales son los posibles focos de atención que debería

atender la capacitación. Después de ello, se encargará de diseñar el plan de capacitación, generalmente se debe apegar al presupuesto otorgado por la empresa, algunas veces además participa como instructor.

3.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación de la actuación del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo (Navarro, 2007), permite a la organización conocer la eficacia y eficiencia de sus empleados y como consecuencia detectar necesidades formativas y retribuir cuantitativamente el trabajo realizado. Por su lado los colaboradores reciben retroalimentación sobre cómo están realizando su trabajo, cómo contribuye su esfuerzo a la marcha de la organización, qué aspectos son los que puede mejorar (Pereda et.al. 2014).

3.5.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

Por su parte Nell y Bohlander (2013) dividen en dos los propósitos de la evaluación del desempeño: Administrativos y de Desarrollo.

Los propósitos administrativos proporcionan información que se puede utilizar en el rango de todas las actividades del departamento de RRHH tales como:

- Documentar las decisiones de personal.
- Promover los empleados.
- Determinar trasferencias y asignaciones.
- Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos.
- Decidir despidos, retención y la separación.
- Validar los criterios de selección.
- Evaluar los programas y el progreso de la capacitación.
- Ayudar a la planeación de los recursos humanos.
- Toma de decisiones sobre recompensas y compensaciones.

Por su parte, considerando los propósitos de desarrollo, la evaluación de desempeño logra:

- Proporcionar retroalimentación del desempeño.
- Identificar las fortalezas o debilidades individuales.
- Reconocer los logros del desempeño individual.
- Ayudar a identificar las metas.
- Evaluar el logro de las metas de los empleados.
- Identificar las necesidades individuales de capacitación.
- Determinar las necesidades de capacitación de la organización.
- Reforzar la estructura de la autoridad.
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los empleados.

3.5.2 Fases en la evaluación del desempeño

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones debe ser un proceso sistemático, por lo tanto, la empresa debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; de acuerdo con Henríquez y Calderón (2012), estas son las fases del proceso de evaluación del desempeño:

• **Planificación:** Es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir), la metodología de evaluación (cómo medir). Durante esta etapa se define también quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso.

• **Diseño del sistema de evaluación:** Tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización. Lo primero que se debe realizar durante este proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados, posteriormente, se debe seleccionar el método de evaluación, así como la escala que permita discriminar el desempeño de los empleados.

• **Implementación del sistema de evaluación.** Durante esta etapa se pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso. Durante esta fase se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación.

• **Retroalimentación del empleado:** Una vez que ha concluido la aplicación del método seleccionado por la empresa, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de ello es proporcionar información que le permita mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando el resultado es insatisfactorio.

• **Retroalimentación del sistema de evaluación** En esta etapa, la organización debe verificar que:

- Se hayan alcanzado los objetivos definidos al inicio del proceso.
- La planificación fue adecuada y efectiva.
- Se hayan cumplido con las etapas establecidas.

3.5.3 Métodos de Evaluación del desempeño

Son varios los métodos de evaluación de desempeño que suelen emplearse cada uno de ellos con sus propias características. Por lo general existen tres categorías: escalas, sistemas de comparación y listados de verificación. En la práctica se combinan y suelen resultar los siguientes (Montejo,2009):

- **Método de escalas gráficas.** Es el más utilizado y divulgado, evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de

variación de tales factores, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio. Este método puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: gráfica continua, semicontinuas, y discontinuas.

- **Método de elección forzada.** Consiste en evaluar el desempeño mediante frases descriptivas, la naturaleza de dichas frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición, en la primera se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado, para la segunda se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.
- **Método de investigación de campo:** Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Este método ofrece la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Método comparación por pares: Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

- **Método de superposición de perfiles:** Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia. Es el antecedente de las evaluaciones 360 grados.

- **Método de autoevaluación:** Se solicita al empleado hacer un análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar al empleado con sus opiniones.
- **Método de Assessment Center:** Es un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.
- **Evaluación 360°:** Es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación, consiste en llevar a cabo una reunión en la que los evaluadores emiten sus juicios sobre la persona evaluada y posteriormente se discuten las distintas opiniones hasta llegar a una evaluación común y a un plan de desarrollo, en función de las necesidades de formación que presenta en su trabajo el sujeto evaluado.

Al igual que en el proceso de capacitación, durante la evaluación del desempeño el psicólogo se encargará de elegir el método y las herramientas idóneas para llevar a cabo dicha evaluación. Durante esta etapa debe ser cuidadoso de que la herramienta elaborada contemple las especificaciones establecidas en la descripción de puesto. Dependiendo del objetivo que se haya planteado decidirá si se requiere de un panel o bien si con su figura basta.

CONCLUSIONES

La Psicología Organizacional aún se encuentra en la búsqueda de una definición, en la presente revisión de la literatura se tiene que aún no hay un acuerdo entre los autores en la denominación de organizacional e industrial. Aunado a ello, aún no se ha logrado delimitar las tareas a las que se ha de enfocar.

Con la incorporación del capitalismo en todas las actividades de nuestra vida diaria, la psicología organizacional empieza a modificarse en las tareas y funciones que le han sido encomendadas. Además, la mayoría de los psicólogos organizacionales tienen como tareas que el capital humano se encuentre (a su ingreso o durante su estancia en la empresa) totalmente preparado para enfrentar los retos que en la práctica diaria enfrentará. La psicología en el ámbito de las empresas se encarga de estudiar la conducta, sin limitarse sólo a ello, sino que además interviene sobre ella.

Actualmente se encuentra en el campo de la psicología organizacional a más de un profesional ejerciendo dicho papel (ingenieros, pedagogos, administradores, contadores), pero acaso nos hemos atrevido a preguntar ¿lo anterior modifica la esencia del área? ¿La práctica está guiada por otros fines? Sin duda alguna cada uno de estos profesionales presenta un perfil, una formación totalmente distinta que al ser ejercida llevará a modificar el área. Es responsabilidad de cada uno de los psicólogos que incursionan en el área mantener la esencia, de tal modo que se conserve la razón de ser de la psicología, que desde mi punto de vista es el tratar a cada uno de los individuos como humano, no como una parte más del mobiliario.

En lo que se refiere a la participación del psicólogo en el área de RRHH, y siguiendo a Quiñones y Mateu (1983) ha evolucionado recorriendo las siguientes etapas:

De la psicometría a las relaciones humanas. El psicólogo se encargaba principalmente de la formación, la selección, y la adaptación del empleado al puesto de trabajo. En ese sentido, busca mejorar las condiciones de trabajo, aplicar de forma masiva técnicas de reclutamiento, dando pie al desarrollo de la psicometría.

De las relaciones humanas al desarrollo organizacional. En este periodo la psicología amplía su campo de actuación, teniendo entre sus tareas el análisis del clima social en

la empresa, el estudio de conflictos (entre grupos, intergrupales, y grupos-empresa), el tratamiento de las tensiones sociales, los estudios sobre liderazgo, motivación, y grupos de trabajo, el asesoramiento en negociaciones colectivas. Esta es la época considerada como la de principal expansión para la psicología organizacional, en ella se busca incrementar los programas de formación de mandos medios en las empresas.

La psicología de este modo se transforma y con ello ofrece dar solución a los problemas certificados de la mayoría de las ciencias sociales tales como el desempeño, clima laboral entre otros, y con ello acerca al área a convertirse en una psicología interdisciplinaria.

Coincidió con ambos autores en señalar que el campo laboral de la psicología ha ampliado su marco de referencia y consecuentemente el de la intervención en las organizaciones, ejemplo de ello es el foco que existe en el desarrollo de los colaboradores. Todo ello ha llevado a la psicología a planteamientos nuevos en donde debe considerar tanto los sistemas internos como externos implicados en la dinámica organizativa de tal modo que en este contexto el quehacer profesional del psicólogo se muestra sumamente enriquecido puesto que ahora se orienta a la intervención en un sentido más amplio. Misma que debe estar dirigida al cambio o mejor dicho a intentar que la organización, los individuos, los grupos, que la integran sean capaces de adaptarse a un entorno rápidamente cambiante.

En resumen, las funciones clásicas (selección y formación profesional) se enriquecieron posteriormente con el estudio del cambio de actitudes y problemas de la información, comunicación, motivación, estudios de grupo, mando y liderazgo e integración en las organizaciones, para complementarse con problemas del cambio organizacional, rediseño de puestos de trabajo, salud ocupacional clima y cultura organizacional.

En este amplio campo de actuación se le ofrecen al psicólogo como parte del área de RRHH, dos tipos de funciones:

- a) Función asesora o de staff. El psicólogo colabora en el cambio organizacional convirtiéndose en un agente dinamizador de cambio y desarrollo.

- b) Función ejecutiva. El psicólogo se responsabiliza de la aplicación de los planes y programas que ayuden a un positivo proceso de cambio y aprobados en las áreas de su especialidad llegando a actuar como un director ejecutivo, asumiendo riesgos y aceptando realidades en términos de calidad, plazo y costo. Por tanto, el psicólogo planifica, coordina, informa controla y evalúa el cambio organizacional. Desde esta perspectiva el psicólogo actúa en situaciones concretas acompañadas de una gran cantidad de variables interdependientes que condicionan cotidianamente su éxito profesional.
- c) Función Técnica. Aplica técnicas de intervención psicosocial en diagnóstico y modificación de conducta (comunicación, sensibilización, cambio de actitudes, etc).

En lo que se refiere al desarrollo del área de RRHH se encontró que entre 1900 y 1930 surgieron los primeros indicios de la creación de éste, derivado de la Revolución Industrial los ingresos para los obreros eran demasiado bajos para atender las necesidades básicas humanas, por tanto, muchos patronos buscaron enfocarse en el bienestar de los trabajadores.

El departamento de RRHH es un área de servicios y su principal función es asesorar y apoyar a los integrantes de otros departamentos. Desde mi punto de vista el trabajo del psicólogo trasciende más allá de estos puntos, el psicólogo suele convertirse en un intermediario, ello le obliga a hacerse consciente de las responsabilidades que tiene: por un lado, soportar los objetivos y las políticas de la empresa y por el otro lograr que la solución tomada no afecte al trabajador. El psicólogo debe entonces lograr mantener un equilibrio ya que esto favorece el desarrollo personal y profesional del trabajador.

López y Martínez (2010) encontraron que, en el Distrito Federal, las funciones que desempeña el psicólogo en las organizaciones son en mayor porcentaje el reclutamiento de personal (38%), seguido de la selección de personal (34%), posteriormente la capacitación (13%) y, actividades administrativas (15%), es decir, manejo de nómina, contratación y desarrollo organizacional.

Siguiendo a Pereda y Berrocal (2008) la selección de personal tiene como intención encontrar al candidato más adecuado al puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador. Es decir, buscar la máxima adaptación persona-puesto-organización. Detengámonos en este punto y pensemos en la responsabilidad que recae en el encargado del área de reclutamiento y selección. Imaginemos el caso de un área operativa-productiva donde todo el tiempo se convive con las exigencias del abastecimiento para los demás departamentos donde no solo el factor producción (hablando en términos de cantidad y calidad) y continuidad (refiriéndome con ello al hecho de que de no cumplir con el objetivo detendría el trabajo de las demás áreas) y que de pronto se queda sin supervisor de área.

Obviamente es responsabilidad del reclutador cubrir la vacante en el menor tiempo posible, ahora bien, implícito a ella esta una segunda responsabilidad, cubrir el puesto con la persona idónea. El psicólogo debe entonces buscar a alguien con las siguientes características: trabajo bajo presión, liderazgo, ordenado, metódico, negociador. Qué pasaría si de pronto nos encontramos con un ingeniero con treinta años de experiencia en el área y doctorado, ¿bastaría con estas características para elegirlo para cubrir la vacante en juego? Me atrevo a decir que no, más allá de toda exigencia técnica cada puesto implica, como se ha mencionado en capítulos anteriores, una parte blanda y es ahí donde la formación del psicólogo entra en juego de manera importante.

Desde el primer momento debemos prepararnos para buscar indicios que nos puedan dar señales de que es el candidato correcto, tendremos entonces que buscar delinear el camino a seguir. Afortunadamente para ello no estamos solos, contamos con herramientas tales como la entrevista, la evaluación psicométrica y la observación por mencionar solo algunas.

Solo y únicamente cuando logremos darles a dichas herramientas el valor y la utilidad que tienen estaremos listos para cumplir con la responsabilidad que nos ha sido encomendada de proveer a la empresa del personal idóneo para cada una de sus vacantes. En este caso el psicólogo juega un papel totalmente activo, me parece que

como psicólogos aun cuando nos encontremos enfrentándonos a nuestras primeras experiencias debemos confiar en las habilidades y recursos que la formación académica y en el caso de la FES Zaragoza la formación práctica nos ha brindado, desde la parte técnica y teórica sobre el uso de las pruebas hasta la comunicación, la atención, el manejo de distintas formas de entrevista.

En este momento es cuando me atrevo a decir que es este uno de los espacios donde tenemos la obligación de buscar hacer la diferencia con los demás profesionistas que pueden ocupar el mismo puesto. Pero llevando este argumento más allá me atrevo a mencionar la formación humana de la que estamos dotados. Personalmente he aprendido y creo que en esencia una parte de mí y de mis propias creencias se han modificado, puesto que cada persona que se presenta para una vacante (desde un puesto gerencial hasta un operativo) posee por características específicas, mismas que debemos respetar y que si bien no son lo que de momento estamos buscando no motivo para mostrarnos groseros o soberbios ante la persona.

Regresando a la cuestión de la responsabilidad que este puesto atañe daré otro ejemplo, en este caso estamos hablando de proveer personal operativo a una empresa manufacturera del sector alimenticio, imaginemos los escenarios en los que el trabajador puede encontrarse: áreas de trabajo donde se estará en contacto con gases (hexano, hidrógenos), filtros e instrumentos con más de cien grados centígrados, pisos resbalosos por el material derramado, silos de almacenamiento de más de veinticinco metros de altura, por mencionar algunas. Ahora pensemos en el tipo de población que generalmente se postula para ocupar estos puestos: Grado de escolaridad primaria, provenientes de núcleos familiares deshechos, violencia intrafamiliar y social, pandillerismo, consumo de drogas. No es que la combinación de estos factores debería ser suficiente para justificar la presencia de un psicólogo en la empresa, psicólogos capaces de cumplir la tarea de proveer a la empresa del personal idóneo para cubrir su puesto pero ahora con una responsabilidad más: asegurarse de que al estar colocando al postulante en un puesto determinado no lo esté poniendo en situaciones de riesgo ya sea por cuestiones de problemas de personalidad, falta de estimulación o por el simple hecho de carecer de nociones de autocuidado.

Por otra parte, la capacitación se refiere a la formación de los trabajadores con el fin de mejorar su eficacia, eficiencia y seguridad, todo ello con el fin de facilitar su desarrollo profesional y personal. Sin duda alguna atender a este último ámbito traerá múltiples beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, entre los que podemos mencionar el hecho de preparar al trabajador para afrontar de manera correcta y pronta a las dificultades que la ejecución de sus responsabilidades le presentan.

En cuanto a la evaluación del desempeño busca medir el rendimiento y potencial del trabajador con el fin de mejorar tanto el perfil actual de competencias como sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Y nos encontramos una vez más con que el psicólogo toma una participación activa en el proceso encargándose desde la elaboración del perfil de puesto (¿Cuáles son las características que se deberían encontrar y medir?), la creación y búsqueda de herramientas para medir dichas características (¿Cómo se va a medir?), la evaluación de dónde está parado mi trabajador en el momento de evaluación y donde debería estar para con ello afirmar que se encuentra totalmente preparado para cubrir este puesto, y por ende ¿Cuáles son las áreas pendientes por formar? y ¿cuál es el plan de intervención a seguir para cubrirlas?.

El psicólogo en el área de RRHH se convierte en un punto de referencia, recuerdo alguna junta con mi gerente donde se nos hacía mención de que el área de RRHH debería convertirse en un área de asesoría, dejando implícito desde mi punto de vista el hecho de lograr ganar la confianza de los integrantes del resto de los departamentos de tal modo que pudiéramos ser considerados como una herramienta eficaz y efectiva al momento de tomar una decisión o de dar solución a una situación problemática, buscando siempre conocer las características y necesidades de cada uno de los protagonistas y además logrando que la solución dada a dicho problema se apegue a la cultura y objetivos de la empresa.

En resumen, el psicólogo al incorporarse en un área de recursos humanos tomará varias responsabilidades en las que deberá mostrar su calidad humana empática y de valores, ayuda a los diversos departamentos a tener una visión más amplia y clarificar las opciones que existen en las situaciones relacionadas con el trabajo, apoya a resolver

dudas y sirve como mediador entre los diferentes puntos de vista que se pueden presentar.

La trascendencia del psicólogo va más allá, su trabajo le confiere responsabilidades tales como:

- Convertirse en una figura ejemplar y congruente que puede ser tomado como un punto de referencia para la toma de decisiones.
- Ser el primer recurso para la solución de problemas interpersonales y/o relacionales entre los miembros de los diversos departamentos.

La actividad diaria no es fácil, se debe estar dispuesto a generar más de una teoría para cada problema, se debe ser capaz de mirar más allá y de colocarse en el lugar del otro.

Como psicólogo recomiendo acercarnos a nuestros clientes internos y externos, cuando sea nuestra responsabilidad cubrir una vacante, completar un proyecto de capacitación o bien de evaluación de desempeño, con ello me refiero a atrevernos a conocer de cerca cada una de las actividades que en ella se realiza, pero ir más allá conocer a las personas que conforman el área, ¿cuáles son sus características personales?, ¿cuáles son sus motivaciones?, ¿cuáles son los medios que utilizan para la consecución de sus objetivos.

Desde mi punto de vista la formación como psicólogo egresado de la FES Zaragoza es basta para llegar a colocarse en este tipo de puestos, si bien es cierto que el trabajo en el área de RRHH requiere una formación complementaria, el bagaje de conocimientos obtenidos durante la carrera brinda las bases para poder desempeñarnos en este tipo de ocupaciones.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, J., y Vargas, J. (2010a). La enseñanza de la psicología aplicada a los escenarios organizacionales en México: análisis de los contenidos curriculares. *Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* 6(1), 57-88. Recuperado de http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/77_la_ensenanza_de_la_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf
- Aguilar, J., y Vargas, J. (2010b). La investigación en psicología organizacional en México: Una revisión histórica. Notas: *Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* 6(1) 89-126. Recuperado de http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf
- Aguilar, J. (2010c). El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología. Recuperado de http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf
- Alles, M. (1998). *Empleo, proceso de selección*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alles, M. (2006). *Administración estratégica de recursos humanos*. España: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Tests Psicológicos*. México: Prentice Hall.
- Arias, W. (2012) Revisión histórica de la salud ocupacional y la seguridad industrial. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 13(3), 45-52. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/rst/vol13_3_12/rst07312.htm
- Barrera, G., Velasco, R., Serrano, M., y Palomares, M. (2011). Curso de capacitación para una empresa comercializadora de muebles para oficina de la región. *Revista El Buzón de Pacioli*, 73 julio-septiembre. Recuperado de http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=62:citar-recursos-electronicos-normas-apa&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65#8

- Blum, M., y Nylor J. (1996). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Editorial Trillas.
- Botello, C., Cancino, B., y Delgado, C. (2003). Análisis del rol del área de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de Chillan. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revistauniversidadeatfir/article/view/861/767>
- Butteris, M. (2001). *Reinventando los recursos humanos: cambiando los roles para crear las organizaciones de alto rendimiento*. España: Editorial Gestión 2000.
- Campiña, G., y Fernández, M. (2010). *Empresa y administración*. España: Editex.
- Carrasco, J. (2005). *Taylor revisitado la productividad es la clave es hora de hacerle caso, las empresas y los países ricos ya lo hicieron*. Chile: Editorial Evolución
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones. Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Castro, C., y Álvarez, D. (2001). Dirección de los recursos humanos estratégicos. *Revista Galega de Economía*, 10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39110102>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- De la Fuente, D., Fernández, I. y García, N. (2006). *Administración de empresas en ingeniería*. Oviedo: Textos universitarios.
- De Haro, J. (2003). Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19,293-305. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318057004>
- Debayle, R. (2012). *Cómo conseguir empleo en tiempos difíciles*. México: Ediciones Aguilar.

- Dessler, G., y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Díaz, G., Laguna, M., Tejada, E., y Urbina F. (2013). Homologación y valoración de puestos de la empresa industrial. *Sinergia E Innovación*, 1(13). Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/60>
- Dunette, M., y Wayne K. (1989). *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas.
- Ena, B. (2012). *Operaciones administrativas recursos humanos*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Ena, B., y Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Fossas, M. (2007). Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 40, 421-448. Recuperado de [file:///C:/Users/BTZVWM1/Downloads/Dialnet-GuiaDeDireccionDeRecursosHumanosParaUnEmprendedor-2267940%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/BTZVWM1/Downloads/Dialnet-GuiaDeDireccionDeRecursosHumanosParaUnEmprendedor-2267940%20(1).pdf)
- Furham, A. (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Galindo, E. (2004). Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990. Con una bibliografía in extenso. *Psicología para América Latina*, 2. Recuperado de http://psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html
- Galindo, S. (2005). *Gestión de personal*. Málaga: Innovación y cualificación.
- Galindo, E. (2004) "Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990" *Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología "Psicología para América Latina"* No 2 agosto. Recuperado de http://psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, diciembre. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

- García, J., Rubio, S., y Lillo, J. (2003). *¿Qué es la Psicología del trabajo?* Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Garza, H., Abreu, J., y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4 marzo. Recuperado de www.daenajournal.org
- Gelabert, P. (2008). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- González, J. (1983). ¿Qué es Psicología? *Revista Chilena de Psicología*, 3, 33-42. Recuperado de <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RCDH/article/viewFile/38049/39707>
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como herramienta permanente del capital humano*. Ideas propias, España, 1ª ed.
- González, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Revista Eleuthera*, 1, 42-63. Recuperado de http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf
- Gomez, G. (2009). El docente a través de la historia de la universidad: Fes Zaragoza (Tesis de licenciatura). UNAM. México
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: El Manual Moderno.
- Henríquez J., y Calderón V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 32, enero-junio. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Ibáñez, P. (2009). Guía para la realización de entrevistas por competencias. Paraguay: Gestión ambiental para el desarrollo sustentable. Recuperado de <http://www.geam.org.py/v3/cgp/files/2009/01/GuiaEntrevistaCompetencias.pdf>
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Ciclos formativos. España: Editex.

- Landy, F., y Comte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Organizacional e Industrial*. España: Ediciones Mc Graw Hill.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- López, T. y Martínez, R. (2010) ¿Es necesario el psicólogo en el área de recursos humanos? Tesis de Licenciatura. UNAM, México.
- Luna, F. (2012). *Prevención de riesgos laborales*. Málaga: Editorial Vértice.
- Mababu R. (2016) Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción*, 32 (10), 135-151. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31048901008.pdf>
- Meléndez, M. (2002). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Aproximación histórica*. Universidad de Alicante. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14032/1/Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo.pdf>
- Molinero, J. (2006). *Absentismo laboral. Causas, control, análisis, nueva forma y técnicas para su reducción*. España: FC Editorial.
- Montejo, A. (2009) Evaluación del Desempeño Laboral. *Revista de Investigación Interdisciplinaria UPIICSA*, 17(2),50-51. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1488177235&Signature=eR7t1At2jZvq6VY6JhU5uFjen80%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Devluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf
- Montes, J., y González, P. (2010). *Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Editorial Ideas Propias.
- Mora, E. (2013). La Psicología aplicada en el ámbito laboral recuperado de <https://paulmorac.files.wordpress.com/2013/07/proyecto-de-aula.docx>
- Moreno, H., Espíritu R., Aparicio, V., y Cárdenas, A. (2016). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México.

Multiciencias, 9(1), enero-abril, 38-45. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411683006>

- Muchinsky, P. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo. Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Thomson.
- Navarro, E. (2007). *Expertos en personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Navarrete, J. (2011). *Psicología industrial/organizacional: Contexto histórico internacional y nacional, sus conceptos y aplicaciones*. (Tesis de licenciatura) FES Iztacala, UNAM, México.
- Nell, S., y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Orozco, A., Ladino, T., y Restrepo de O, L. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 14, () 286-291. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>
- Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez, B., y Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, 7(11), diciembre, 409-425. Recuperado de <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>
- Patricio, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pavesi, P., y Klappenbach, H. (1994). Una historia de la psicología en Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 26, 445-481. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80526305>
- Paz, R. (2005). *La organización del trabajo. La Gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Vigo: Editorial Ideas Propias.
- Peiro, J. (1997). *Psicología de la Organización*. Tomos I y II. Madrid: UNED.
- Pereda, S., y Berrocal, F. (2008). *Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pereda, S., Berrocal, F., y Alonso, M. (2014). *Bases de Psicología del trabajo para Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pérez, R., Miguel, M., y Noda, M. (2010). ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? *Ciencias Holguín*, 16, 1-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517926002>

- Pino, M., Pino, M., y Sanchez, M. (2008). *Recursos Humanos*. España: Editex.
- Poblete, M., y Gutiérrez, B. (2011) El profesional de la Psicología en el ámbito de la empresa. *Perspectivas para el siglo XXI. Departamento de Psicología, Universidad de Deusto*. Artículo en revisión. Recuperado de <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/COMUNICACION%20PROFESIONALES%20PSICOLOGOS.htm>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Quiñones, E., y Matéu, M. (1983). Los paradigmas de la Psicología Industrial-Organizacional. Recuperado de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialogo.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F62010.pdf&ei=VXsZUrrUI6jX2AXx24GQCA&usg=AFQjCNHpT4-bkQ2k_oQ1O3Hz3IMoaDxDg&sig2=yrGt7psED1mB8lmyKttCqQ&bvm=bv.51156542,d.b2l
- Reynoso, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 5, julio-diciembre, 165-190.
- Rodríguez, A. (Coord.) (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona Editorial: UOC.
- Rodríguez, A. (Coord.) (2013). *Psicología del trabajo*. Barcelona: Ediciones Pirámide
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial UOC.
- Rodríguez, V. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
- Salgado, J., y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sarries, L., y Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Siliceo A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Soriano, L. (2005). Propuesta de un modelo de selección de personal por

competencias laborales. Tesis para obtener el grado de licenciado en psicología. México: UNAM., Facultad de Psicología, pp. 9-21, 64-101,106-155.

- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. México: El Manual Moderno.
- Urbina, S. (1989). *El Psicólogo en México (Compendio)*. México: UNAM.
- Valderrama, P., y Colotla, V. (1994). *Evolución de la Psicología en México*. México, Manual Moderno.
- Valenzuela, B., y Ortiz, M. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México: Universidad de Sonora.
- Ventura, S. (2011). Propósitos de la capacitación. Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/4039/los-propositos-de-la-capacitacion/>
- Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7, 23-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849002>
- Vilela, L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método* Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional Universidad de La Laguna. Recuperado de <http://ldiazvi.webs.ull.es/2009-2010/pstro.pdf>
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Editorial Addison Wesley Longman.