



Universidad Nacional Autónoma de México

---

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO  
DESEMPEÑADAS DENTRO DEL ÁREA DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
EN LA EMPRESA DISEÑO EN PLATA S.A. DE C.V.”**

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A (N)

**EVA MENDOZA REYES**

Director: Dr. **JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS**

Dictaminadores: Mtro. **ERNESTO ARENAS GOVEA**

Mtra. **ARACELI SILVERIO CORTES**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México, Abril 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*A mi madre: Nunca terminaría de agradecerte por darme la vida, por todo tu esfuerzo para sacarnos adelante y por apoyarme en todo mi desarrollo personal y profesional, gracias a tu amor y comprensión, hoy puedo cumplir mi sueño de ser una licenciada, en toda la extensión de la palabra.*

*A mi hermano: Por siempre apoyarme y estar al pendiente de mí, porque me acompañaste en toda mi trayectoria, me guiaste y me enseñaste que ser profesionista no es una tarea fácil pero que vale la pena. Sabes que siempre te he admirado.*

*A mis sobrinos: Por ser mi inspiración, desde que llegaron a mi vida me he esforzado por darles un ejemplo a seguir, quiero que también triunfen y sean profesionistas como sus papás y tías. Les enseñaré que el camino es duro pero que conlleva grandes éxitos y satisfacciones.*

*A mis abuelitos: Gracias a su cariño, a sus cuidados, a su educación y a sus valores, hoy soy lo que soy, daría cualquier cosa porque estuvieran conmigo abrazándome y compartiendo tan grato momento, pero es imposible, sólo espero que desde el cielo me vean y se sientan orgullosos de mí. Les estaré eternamente agradecida por todo, siempre serán mis padres y mis ángeles.*

*A mis amigos y amigas: Por sus sabias palabras, consejos y porque confiaron siempre en mí y me motivaron para no desistir. Sería difícil nombrarlos a todos, pero cada uno tiene un lugar muy especial en mi vida y en mi corazón, gracias por su hermosa amistad.*

*Al Doctor Juan Antonio Vargas: Por aceptar ser mi director, por guiarme en este largo pero fortuito camino, por sus consejos, enseñanzas y paciencia. Gracias por todo, cada comentario y retroalimentación me ayudó para crecer, aprender y desarrollar este reporte de manera muy profesional. No fue nada fácil pero, como bien dijo, si lo fuera cualquiera sería licenciado.*

*A los Maestros Ernesto Arenas y Araceli Silverio: Que sin conocerme, aceptaron ser mis sinodales en este proceso que marcará mi trayectoria profesional. Gracias por su tiempo, por escucharme, por sus consejos y por su compromiso. Aprendí mucho de ustedes pero sobre todo fue un placer conocer a tan valiosos seres humanos.*

*A mis profesores de la carrera: Gracias a sus enseñanzas hoy orgullosamente soy una profesionista, por lo que les agradezco toda su dedicación, compromiso y labor tan valiosa para formar psicólogos.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México: Gracias por permitirme formar parte de la máxima casa de estudios, es un honor y un privilegio portar y presumir con orgullo tu nombre inmortal. Por mi raza hablará el espíritu.*

*A Dios: Por haberme permitido llegar hasta este punto, con salud, fe y esperanza para alcanzar mis objetivos, por darme una familia que amo con todas mis fuerzas y por ponerme en el camino a valiosas personas que me apoyaron para hacer posible este fantástico sueño.*

## RESUMEN

El presente reporte de actividad profesional tuvo como objetivo general dar a conocer las actividades que el psicólogo desempeña en el área de reclutamiento y selección de personal en la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V.

Para alcanzarlo se inició con los antecedentes históricos de la psicología, dando a conocer sus definiciones con base a su objeto de estudio, evolución, áreas tecnológicas y el surgimiento de las diversas teorías y modelos psicológicos que la conforman. Partiendo de esto, se profundizó en la psicología organizacional, describiendo su historia, los conceptos básicos que la integran, objetivos y los momentos importantes que marcaron su desarrollo.

Así mismo, se describieron las actividades que los psicólogos organizacionales desempeñan en los procesos administrativos en las áreas de reclutamiento y selección, inducción y capacitación y desarrollo organizacional, pertenecientes al departamento de recursos humanos.

Para un mejor análisis, fue preciso considerar la historia y estructura organizacional de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V., ahondando en las actividades, responsabilidades y perfil del puesto de la coordinadora en el departamento de reclutamiento y selección. Para finalizar, se dieron a conocer los resultados obtenidos en la actividad profesional.

# INDICE

Resumen	1
Introducción	4
1. Historia de la psicología	
1.1. Antecedentes históricos	19
1.2. Corrientes psicológicas	35
1.3. Modelo cognitivo-conductual	46
1.4. Áreas tecnológicas de la psicología	50
2. Historia de la psicología organizacional	
2.1. Trabajo: antecedentes, definición y leyes	63
2.2. Organización: definición, objetivos, estructura y teorías	71
2.3. Historia, definiciones y objetivos de la psicología organizacional	80
2.4. Origen, funciones y objetivos del área de recursos humanos	87
2.5. Proceso administrativo de reclutamiento y selección	93
2.6. Proceso administrativo de inducción y capacitación	95
2.7. Proceso administrativo de desarrollo organizacional	108
3. Reclutamiento y selección de personal	
3.1. Definición y objetivos de reclutamiento	117
3.2. Proceso de reclutamiento	119
3.3. Definición y objetivos de selección	125
3.4. Proceso de selección	129
3.5. Nuevas tendencias en tecnologías de la información	158

4. Formación académica, inserción laboral y competencias del psicólogo organizacional	
4.1. Formación académica del psicólogo egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México	163
4.2. Inserción del psicólogo en el área tecnológica organizacional	170
4.3. Competencias y retos a los que se enfrenta el psicólogo en las organizaciones	189
5. Historia, estructura y participación del psicólogo en la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V.	
5.1. Historia de la empresa	199
5.2. Estructura del departamento de recursos humanos	201
5.3. Perfil, actividades y responsabilidades de la coordinadora de reclutamiento y selección	205
5.4. Procesos establecidos en el área de reclutamiento y selección	210
5.5. Resultados obtenidos en la actividad profesional	217
5.6. Aportaciones del psicólogo a la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V.	222
Conclusiones	224
Bibliografía	228

# INTRODUCCIÓN

Para abordar los antecedentes históricos de la psicología es preciso puntualizar que sus orígenes parten de la filosofía, principalmente porque su objeto de estudio era el alma o la psique y porque intentó explicar el comportamiento humano. Al respecto, Bunge y Ardila (2002, p. 14) consideran que “la filosofía se introduce en la psicología por dos caminos: a través de las hipótesis relativas a la naturaleza de la mente y las maneras adecuadas de estudiarla; y a través de los principios generales subyacentes a la investigación científica en cualquier campo”. Algunas de las aportaciones de la filosofía fueron temas de estudio como sensación, percepción, inteligencia, memoria y voluntad, entre otros que actualmente están presentes en la psicología, además de los fundamentos básicos de las principales teorías y algunos modelos psicológicos.

Sin embargo, cabe mencionar que hasta la fecha no existe una conclusión unánime sobre los orígenes de la psicología, por lo que es abordada por varios autores e historiadores. En el presente reporte se retoman a tres autores, Kantor, Harrsch y Burgos, que la comprenden de diferente manera.

Kantor (1990) señala cinco criterios en torno a los orígenes de la psicología: criterio de la materia de estudio, instituido para el estudio de lo que origina el movimiento, criterio del tratado formal, indica que la disciplina tendría que especificar tanto las condiciones como los métodos de estudio, criterio experimental, acredita su carácter científico, criterio conductista, que convierte a la psicología en ciencia y criterio de continuidad-correctibilidad, que manifiesta una continuidad en la que actitudes y juicios se convirtieron en sistemas de proposiciones más complejos.

Harrsch (2005) la divide en 4 periodos: *psicología primitiva (siglo VI a.C. al XIII d.C.)*, la investigación se basaba en la magia, la religión, la filosofía y la medicina; en

esta etapa se rescatan las contribuciones de Aristóteles, Sócrates y Platón; *psicología del renacimiento a la modernidad (siglo XIV al XVIII)*, se rescatan las aportaciones de Galileo Galilei, René Descartes, John Locke, George Berkeley e Immanuel Kant; *psicología independiente (siglo XIX)*, surge la psicología científica y se caracteriza con el nacimiento de la psicología fisiológica; y *psicología contemporánea (siglo XX)*, abordada desde tres enfoques, como ciencia, como disciplina y como profesión; en este periodo surgen las escuelas o corrientes de pensamiento que influyeron para determinar el curso de la psicología actual.

Burgos (2014) comprende la historia de la psicología con base en las variaciones en el objeto de estudio y los métodos utilizados: a) *estudio del alma* (siglo IV a.C. a XVI d.C.) su objetivo era saber qué es el alma y sus características, para ello utilizaron el método filosófico, con la pretensión de conseguir un conocimiento científico sólido, sin embargo, no pudieron desarrollarlo y sólo se quedó en una perspectiva teórica; b) *estudio de la mente* (siglo XVI al XIX) donde destaca René Descartes con su legendaria frase “pienso, luego existo”; con esta ideología se cambió el objeto de estudio del alma a la mente, se centraron en describir la mente y sus vivencias, también se utilizó el método científico; c) *estudio de la conducta* (siglo XX) la psicología pretendía ser reconocida como una ciencia, pero se evidenciaron deficiencias en su método definido como “introspección”, debido a que la mente no puede ser verificable o medible experimentalmente, lo que condujo a un nuevo cambio de objeto de estudio, que pasó de la mente a la conducta; y d) *estudio de la mente y la conducta* (siglo XX) con el conductismo, la psicología trató de estudiar al hombre de modo cuantitativo, noción que desencadenó la desaprobación, al mismo tiempo, empezaron a surgir las debilidades del conductismo, dando pie a nuevas corrientes de pensamiento.

En general, los antecedentes históricos de la psicología se agrupan en dos etapas: precientífica y científica. La precientífica fue el periodo donde la psicología era considerada como una rama de la filosofía y carecía de un carácter propiamente científico; al respecto, Bunge y Ardila (2002) consideran que la psicología se independizó de la filosofía alrededor de 1850, con el nacimiento de la psicofísica, una



disciplina de la psicología experimental que se ocupa de medir las sensaciones. En esta etapa existían dos corrientes filosóficas de pensamiento: racionalismo y empirismo. El racionalismo sostenía que los conocimientos provenían de la razón, su principal precursor fue René Descartes. El empirismo afirmaba que los conocimientos proceden de la experiencia, su principal precursor fue John Locke (Villareal y Avendaño, 2012).

Por otro lado, la etapa científica está enmarcada en el siglo XIX, específicamente en el año 1879, cuando la psicología surge como ciencia en Alemania con la creación del primer laboratorio experimental de Wilhelm Maximilian Wundt en la Universidad de Leipzig, quien a partir de ello fue considerado el padre o fundador de la psicología. Su objeto de estudio era la conducta, único elemento capaz de ser medido en condiciones controladas, e introdujo “el introspeccionismo” como método científico para el análisis de los procesos mentales (Morris y Maisto, 2005). En este periodo surgieron las escuelas o corrientes de la psicología, las más destacadas son: Conductismo, Psicoanálisis, Cognoscitivismo e Interconductismo.

El conductismo fue fundado por John Watson, quien consideró como objeto de estudio a la conducta, en lugar de la conciencia (Morris y Maisto, 2005); el precursor del psicoanálisis fue Sigmund Freud, se enfocó al tratamiento de los desórdenes mentales y desarrolló la teoría de la personalidad, entendida como una parte de una forma de psicoterapia (Barra, 1998); el cognoscitivismo tuvo como pionero a Jean W. Piaget, que tenía como objeto de estudio los procesos mentales implicados en el conocimiento y el comportamiento; y el interconductismo, tuvo como iniciador a Jacob R. Kantor, estudió la conducta y enunció que el entorno en el que se desarrolla el ser humano es un factor importante que influye en su conducta, además consideraba que la experiencia del sujeto completa la presencia del estímulo (Villareal y Avendaño, 2012).

En este sentido, debido a que cada corriente psicológica considera diferentes objetos de estudio, no existe una definición general de la psicología. Si se considera su etimología, se precisa como el estudio del alma, psique, espíritu o de la mente, definición sostenida por los psicólogos clásicos y psicoanalistas; en otra vertiente,

para algunos funcionalistas y cognitivos es entendida como el estudio de las funciones de la mente; mientras que los conductistas radicales la consideran como el estudio científico de la conducta. Al respecto, Arana, Meilán y Pérez (2006) argumentan que es difícil elegir una definición global de la psicología como ciencia porque cada una se traduce como todo un conglomerado de posiciones teóricas, métodos de trabajo y comprensión del sujeto humano en su totalidad. Sin embargo, una de las definiciones más completas es la de Bunge y Ardila (2002, p.38) que la definen como “el estudio científico de la conducta (y de la mente, en caso de que existiera) de los animales dotados de un sistema nervioso que los capacite por lo menos para percibir y aprender”.

La diversidad conceptual de la psicología fragua sus inicios en la filosofía y su identidad ha de resultar necesariamente de la compleja dialéctica entre su diversidad y su pretensión de unidad. En este sentido, Arana y cols. (2006, p.122) consideran que “para intentar solucionar estos problemas se han seguido tres posibles vías. La primera ha sido acudir a la historia de la disciplina para averiguar qué es la psicología a través de los derroteros que ha seguido en este tiempo (temas de interés, logros, fracasos, entre otros), es decir, a través de lo que ha sido. La segunda se puede etiquetar como sistemática, y consiste en acudir a la filosofía, a la lógica, a la teoría de la ciencia o a la epistemología para fundamentarla sobre estos sólidos pilares. Significa, por tanto, acudir a beber de las mismas fuentes que el resto de las ciencias, partiendo de una reflexión previa. En este sentido, la estructura epistemológica de la psicología se ha buscado más en los contextos de la justificación que en los del descubrimiento. Por último, la tercera vía, la pragmática, considera simplemente lo que hacen los psicólogos, pretende por tanto llegar a delimitar el concepto a partir del análisis del quehacer de los profesionales de la materia”.

La psicología se ha dividido en varias teorías y modelos de estudio, no obstante, muchos de sus postulados están interrelacionados y coinciden unos con otros, tal es el caso del modelo cognitivo-conductual, que contempla la teoría conductista e integra el aspecto cognitivo (pensamientos, sensaciones, emociones);

sin embargo, la diferencia entre ambas teorías radica en que la aproximación cognitiva que sugiere que las causas de la conducta están dentro del organismo, mientras que la aproximación conductual sugiere que las causas del mantenimiento de aquella están en el ambiente (Serrano, 2001); por lo tanto, el modelo cognitivo-conductual recupera el estudio de los procesos mentales y retoma los métodos experimentales del conductismo, así como la premisa de que sólo se puede hacer ciencia a partir de lo empírico y lo objetivo.

Debido a los avances de la computación y la informática, “actualmente predomina el enfoque computacional en la psicología cognitiva y sus investigaciones se dirigen a explicar los procesos mentales implicados en el comportamiento. Aunque todavía existe una fuerte influencia determinista de las capacidades mentales, esto es, que genéticamente los individuos cuentan con determinadas características psicológicas, gradualmente se ha incorporado la idea de que el aprendizaje es el factor fundamental. Las pruebas de inteligencia son el claro ejemplo, por una parte, del establecimiento de medidas y valoraciones de lo psicológico, y por otra, de la incorporación de conceptos como desarrollo y aprendizaje” (Vargas y Velasco, 2002, p.6). En la práctica, la convergencia de planteamientos conductuales y cognitivos ha dado lugar a técnicas para resolver problemas individuales o sociales, razón por la que el presente reporte se orientará en dicho enfoque, considerando sus premisas, técnicas y herramientas como una alternativa funcional.

En el modelo cognitivo conductual se habla de tecnología psicológica, al respecto, Vargas (2002, p.4) refiere que es la que “se encargará de atender aquellas demandas sociales en las que se identifique que el factor fundamental es el comportamiento, examinando y orientando las variables conocidas para probabilizar un tipo de interacción específica”. En este sentido, algunas de las áreas tecnológicas de la psicología son: clínica, educativa, del deporte, publicitaria y organizacional.

Área tecnológica clínica: son instituciones encargadas de resolver problemas de salud, su objetivo es implementar procedimientos en relación a las interacciones del organismo, a nivel individual, valoradas como problema.

Área tecnológica educativa: se dedica al análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Su objetivo es la implementación de procedimientos en relación a las interacciones del organismo, a nivel individual, en el proceso social de enseñanza.

Área tecnológica del deporte: estudia los factores psicológicos que afectan el desempeño deportivo, así como la participación que el deporte y el ejercicio tienen en el desarrollo psicológico y el estado físico del individuo.

Área tecnológica publicitaria: se encarga de estudiar las características y efectos que la publicidad causa en el público consumidor.

Área tecnológica organizacional: se encarga del estudio y la optimización del comportamiento del ser humano en las organizaciones, fundamentalmente en contextos laborales, profesionales, empresariales y en otros ámbitos institucionales. Su objetivo es implementar procedimientos en relación a las interacciones del organismo en el contexto definido socialmente como organización.

El presente reporte se desarrolla en el área tecnológica organizacional, por lo que a continuación se menciona su historia y progreso. Probablemente, su origen fue en 1901, fecha en la que Walter Dill Scott impartió en Chicago una plática a empresarios partiendo de la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios, por lo tanto Scott fue considerado uno de los padres de esta área (Blum y Naylor, 1985). Posteriormente en 1913, Hugo Münsterberg publicó un libro que también aludía a la aplicación de la psicología a los negocios, con lo que inició sus estudios considerando los aspectos del trabajo (Muchinsky, 1993).

Las dos guerras mundiales influyeron determinadamente en su consolidación, algunas de las tareas militares que realizaron los psicólogos fueron, seleccionar a los nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, participar en la capacitación de los mismos e investigar cuestiones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar. Con base a estas tareas, los psicólogos encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y podían obtener una buena remuneración (Vargas y Velasco, 2002).

En 1950 creció el interés por el estudio de las organizaciones y en 1970 se oficializó el término “organizacional”, percibiéndose como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otras instituciones (Muchinsky, 1993).

Profundizando en la definición de psicología organizacional, para Zepeda (1999) es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Para Dunnette y Kirchner (1979), es el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización; así mismo, consideran que se deben estudiar los conflictos potenciales entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos. Finalmente, Vargas (2002, p.11) la comprende como “el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente)”.

Al respecto, es importante enfatizar que la organización “hace referencia exclusivamente a los grupos definidos social y administrativamente que tienen un objetivo productivo, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la psicología básica” (Vargas y Velasco, 2002, p.10).

De acuerdo con Zepeda (1999), los hallazgos de la psicología organizacional han conducido a considerar que las personas son más productivas cuando logran establecer relaciones igualitarias y participativas en los ambientes de trabajo, además de favorecer su autodesarrollo como individuos.

En este sentido, la psicología tiene varios objetivos dentro de las organizaciones para ayudar a favorecer, impulsar, motivar, apoyar y promover el cambio en una empresa; algunos de ellos son: el fortalecimiento y la efectividad en las organizaciones, mejorar los procesos de reclutamiento y selección, ejecutar evaluaciones de desempeño, crecimiento y retención del personal, evaluar el clima organizacional para lograr la satisfacción e identificación de los empleados con la

empresa, disminuir los índices de rotación, lograr el incremento de la productividad y elaborar programas de capacitación que beneficien tanto al empleado como a la organización.

Muchinsky (1993) considera que la psicología organizacional se enfrenta a una ardua tarea: ajustar el lugar de trabajo y la fuerza de trabajo al mismo tiempo que la composición de ambos cambia rápidamente. Hoy en día, la fuerza de trabajo es diferente porque ahora mucha más gente busca empleo, lo cual implica que hay más mujeres en ésta búsqueda; sin embargo, las empresas tienen otras exigencias como el nivel de educación más alto, el dominio del idioma inglés, edades no avanzadas y la experiencia en el puesto.

Dunnette y Kirchner (1979) consideran que los psicólogos que se dedican al ámbito laboral tienen varios desafíos como: crear circunstancias óptimas para utilizar los recursos humanos en la industria, ocuparse de los problemas de la productividad humana, así como de la ejecución del trabajo y del aprendizaje humano, la motivación, adquisición de destrezas, incentivos, seguridad física y mental, y la interacción entre las necesidades de la industria y las necesidades de los empleados. Por su parte, Schein (1982) considera que el principal problema consiste en reclutar empleados, cómo seleccionarlos y clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con eficacia.

Por lo tanto, la participación del psicólogo involucra varias actividades en el área tecnológica organizacional, al respecto, Vargas y Velasco (2002) distinguen fundamentalmente tres procesos laborales: primero, en el proceso administrativo de reclutamiento y selección, que implica la elección de nuevos miembros y en la reubicación de los existentes; segundo, en el proceso administrativo de inducción y capacitación, con la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación; y tercero, en el proceso administrativo de desarrollo organizacional, que involucra la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos, relacionados a diferentes circunstancias administrativas.

Para adentrarse en cada uno de los procesos, es imprescindible conocer su definición. Iniciando con el reclutamiento, es definido como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización; básicamente es un sistema informativo mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2000). En cuanto a la selección, Chruden y Sherman (1980) señalan que es un proceso en donde se determina cuáles de los solicitantes son los que cumplen mejor los requisitos del trabajo a desempeñar y a quienes se les debe ofrecer posiciones en la empresa con base en sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad. Para realizar con eficacia el proceso de selección se evalúan aspectos como: experiencia, estabilidad, referencias laborales, trayectoria académica, evaluaciones médicas, de conocimientos y psicométricas.

Una de las principales herramientas en el proceso de selección es la entrevista, que es definida por Nahoum (1990) como el proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, se realiza a través de una conversación personal y directa, cara a cara, entre el entrevistador que busca obtener información, también llamado selector, y el entrevistado o candidato, que será quien la proporcione. Existen diversos tipos de entrevistas, cada una con diferentes utilidades, que se pueden establecer en función de la forma en que se lleve a cabo o del grado de estructuración, o bien, con base en el objetivo que se pretende alcanzar. Las más conocidas son: estructurada, que sigue una serie de preguntas preparadas con anterioridad relacionadas con el puesto; no estructurada, se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido ni un formato; semiestructurada o mixta, se alternan preguntas estructuradas y no estructuradas, por lo que su importancia radica en la complementación de ambas; y por competencias, se evalúan aspectos específicos, como ejemplos de conductas de la vida personal, académica y profesional del candidato para determinar las competencias que posee.

Otras herramientas indispensables son las evaluaciones o pruebas psicotécnicas, que fueron diseñadas con la finalidad de cubrir una amplia variedad de

funciones, con un especial énfasis en el juicio, el razonamiento y la comprensión de aspectos que eran considerados como los componentes principales de la inteligencia, personalidad, liderazgo, valores, conocimientos y relaciones interpersonales.

Hoy en día, debido a las demandas que cada empresa requiere, se han integrado a las baterías psicométricas los tests de competencias, que requieren como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en función de conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Las competencias laborales, según Díaz (1998), son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permitan a un trabajador tener un desempeño exitoso en cualquier puesto de trabajo que pueda ser medido y controlado.

Respecto al proceso de inducción, Dessler (2001) lo refiere como el hecho de proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, necesaria para desempeñar satisfactoriamente sus labores, es decir, la inducción es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos empleados, un proceso continuo que conlleva el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización. Asimismo, Bohlander, Sherman y Snell (2003) la definen como el proceso formal para familiarizar a los empleados de nuevo ingreso con la organización, su puesto y unidad de trabajo.

Alfaro (2012, p.97) considera que “el objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización”. Bohlander y cols. (2003) consideran que entre los beneficios que aporta la inducción se encuentran: menor rotación, aumento de productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, se facilita el aprendizaje y disminuye la ansiedad en los empleados.



Ahora bien, de acuerdo con las necesidades particulares, Grados (2013) menciona algunos elementos que deben considerarse en la inducción: a) conferencias, cursos, talleres o pláticas, b) películas y/o presentaciones, c) sistemas de red, cómputo e internet, d) presentación del empleado con cordialidad, e) asignación de un mentor que induzca al empleado de manera personalizada, f) descripción por escrito tanto del puesto como de sus funciones, g) juntas de bienvenida con los equipos de trabajo y h) adoctrinamiento por medio del ejemplo.

En cuanto al proceso de capacitación, Dessler (2001, p.249) lo define como “los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”. Por otro lado, Paz (2001) la concibe como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia de aprendizaje para conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades con el propósito de preparar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo. Cancio (2014, p.26) la complementa como “el proceso sistemático mediante el cual se forja de conocimientos en un nivel práctico y teórico que incluye habilidades, técnicas y actitudes a un individuo o grupo de individuos con el fin de que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones en el puesto que les fue asignado”.

Para Chiavenato (1999) la capacitación debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que integrantes de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a sí mismos y a su empresa.

Chiavenato (1999) considera que el proceso de capacitación implica un ciclo compuesto de cuatro etapas: diagnóstico de necesidades de entrenamiento, programación de la capacitación para atender las necesidades, implementación y ejecución y evaluación de resultados. Por otro lado, Dessler (2001) considera que son cinco las etapas que se deben considerar durante el proceso de capacitación, las

cuales son: análisis de necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación y evaluación y seguimiento.

Ibarra, Macías y Moyano (2014) consideran que la capacitación tiene beneficios bidireccionales, es decir, tanto para la organización como para los empleados. Para la organización serán: lograr las metas a nivel general, incrementar las metas de productividad, crear un sentido de pertenencia y satisfacción de los empleados, gestionar un clima laboral estable, mejorar la relación entre los niveles jerárquicos y comprender las políticas y procedimientos de la organización. Para los empleados son: desarrollo de competencias para el puesto, cambio de actitud, desarrollo de habilidades para adaptarse al cambio, oportunidades de desarrollo en la organización, actualización de competencias que desempeñan en su puesto y prevención de riesgos laborales en el lugar de trabajo.

Por último, el desarrollo organizacional es definido por Porrás y Robertson (1992, citado en Guízar, 2013, p.6) como “una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”. Por su parte, Pinto (2012, p.22) lo comprende como “un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización”.

Los objetivos del desarrollo organizacional, para Pinto (2012), son: 1) acrecentar un sistema capaz de autorrenovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización, 2) que las decisiones que se vayan a implementar se tomen del punto donde se originó la información, y ésta resulta ser la más confiable, 3) aprovechar el conflicto, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o afrontarlos con mayor decisión y 4) la colaboración entre

cada una de las unidades administrativas es trascendental, para dar mayor prioridad a las situaciones que lo requieran, evitando la competencia.

Para Chiavenato (2007) los principales objetivos del desarrollo organizacional son: 1) aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, 2) aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, 3) crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función se base en el conocimiento y la habilidad social, 4) incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales, 5) incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización y 6) buscar soluciones sinérgicas para los problemas.

Respecto al proceso de desarrollo organizacional, Chiavenato (1999) señala que consta de cuatro etapas: primera, recolección y análisis de datos, es la determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa; segunda, diagnóstico organizacional, para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos; tercera, acción de intervención, es la fase de acción planeada en el proceso de DO, en esta se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema particular; y cuarta, evaluación, es la etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado, el resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores, dando dinámica al propio proceso.

Ahora bien, para alcanzar el objetivo de este reporte, es importante precisar que Diseño en Plata S.A. de C.V., es una empresa de iniciativa privada, perteneciente al giro de manufactura en la industria de orfebrería, su principal actividad es la fabricación de productos de joyería. Su estructura es familiar, por lo que su fundador adoptó el nombre de Grupo D´ Villalpando para darse a conocer comercialmente.

Diseño en Plata S.A. de C.V. tiene 37 años en el mercado, que se han logrado a través del esfuerzo y dedicación de cada uno de sus integrantes, esto les ha permitido adquirir la experiencia necesaria para expandir su línea de productos. Se

rigen por cuatro principios que han guiado su camino: tecnología, diseño, calidad y colaboración, dirigidos para alcanzar su misión, que es ser una institución de mejora continua, tanto en la satisfacción de sus clientes como en el desarrollo integral de su personal.

Por lo tanto, es una empresa que busca el bienestar, adaptación, integración y productividad de sus empleados, por lo que “la aportación tecnológica que la psicología puede hacer es el análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta en interrelación con los factores ambientales en un contexto particular” (Albarrán, 1997, citado en Vargas, 2002). De esta manera, como ya se mencionó, de acuerdo a Vargas y Velasco (2002, pp.8-9) la psicología organizacional, “tiene por objetivo la implementación de procedimientos en relación a las interacciones del organismo en lo individual en el contexto definido socialmente como organización”, para alcanzar este objetivo, la participación del psicólogo consiste en operar en los aspectos relacionados con el comportamiento del individuo en los diferentes procesos laborales.

Dada la argumentación previa, el objetivo del presente documento es reportar las actividades del psicólogo desempeñadas dentro del área de reclutamiento y selección de personal en la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V. Se desarrolla y fundamenta bajo el modelo cognitivo-conductual para evaluar al personal, por medio de psicometría, entrevistas y observaciones, pero sobre todo por las diversas variantes emocionales en contextos específicos, lo cual permite un análisis objetivo para la cobertura de vacantes, así como la determinación de competencias específicas del puesto a desempeñar.

Para alcanzar el objetivo planteado, en el primer capítulo se presenta una reseña histórica de la psicología, partiendo con definiciones de diversos autores, abordando las variantes en su objeto de estudio, describiendo y ahondando en las diversas corrientes y modelos psicológicos que la conforman, profundizando en el modelo cognitivo-conductual; finalmente se detallan las áreas tecnológicas de aplicación.

En el segundo capítulo, se profundiza en la psicología organizacional, iniciando con los conceptos básicos que dan pie a su origen: el trabajo y la organización, por lo que se describen sus antecedentes, definiciones, objetivos, estructuras y algunas teorías. Finalmente, se indaga en la historia de la psicología organizacional, refiriendo diferentes definiciones, precursores, objetivos, desarrollo y el papel que el psicólogo realiza en los procesos administrativos de reclutamiento y selección, inducción y capacitación y desarrollo organizacional.

En el tercer capítulo se describe el proceso administrativo de reclutamiento y selección de personal que los psicólogos llevan a cabo; para empezar se dan a conocer diversas definiciones, posteriormente se puntualiza en los procedimientos expuestos por varios autores y se concluye exponiendo las nuevas tendencias en tecnologías de la información involucradas en el proceso.

En el cuarto capítulo, se hace referencia a la formación académica del psicólogo egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, para conocer las competencias que adquiere y desarrolla, las cuales le permiten insertarse en el área tecnológica organizacional y enfrentar los retos que se van presentando dentro de cualquier organización.

Finalmente, en el quinto capítulo se considera la historia de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V., donde se llevó a cabo la actividad profesional; posteriormente se presenta la estructura del departamento de recursos humanos, especificando el perfil, actividades y responsabilidades del puesto desempeñado como coordinadora de reclutamiento y selección, para concluir dando a conocer los resultados obtenidos y las aportaciones efectuadas a la empresa.

# 1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

## 1.1. Antecedentes históricos

Para iniciar es preciso definir la palabra psicología, se infiere que proviene de dos términos griegos “psyche” y “logos”, psyche significa alma o espíritu y logos significa tratado o estudio, por lo tanto, con base a su etimología significa “el tratado del alma”, sin embargo, varios autores la definen de manera distinta con diversas particularidades y por el cambio en su objeto de estudio en el transcurso de su historia.

Blum y Naylor (1985) la definen como el estudio de la especie humana, que con la ayuda de la metodología científica, empleando el método experimental, el estudio de historiales de casos y el estudio longitudinal del desarrollo, ha logrado la obtención de datos. Muchinsky (1993) la define como una disciplina compleja que estudia científicamente el comportamiento tanto de animales como de seres humanos, llevando a cabo investigaciones de naturaleza biológica y social; la considera ciencia porque se usan los mismos métodos rigurosos de investigación empleados en otras áreas de investigación científica. Por otro lado, Arana, Meilán y Pérez (2006) concuerdan en que la definición que proporcionó Mayor en 1985 sobre la psicología, es una de las más completas, la cual refiere que es la ciencia de la actividad humana y la actividad del procesamiento de la información; entendiendo que “actividad” proporciona idea de la globalidad del proceso en el que el sujeto está inmerso.

Sin embargo, Arana y cols. (2006) argumentan que es difícil elegir una definición global de la psicología como ciencia porque cada una se traduce como todo un conglomerado de posiciones teóricas, métodos de trabajo y comprensión del sujeto humano en su totalidad. El objeto de estudio ha cambiado al paso del tiempo, siendo la ciencia de la conciencia, la vida mental, la conducta, el comportamiento y la experiencia inmediata, sin embargo, recientemente volvió a convertirse en la ciencia

de los procesos mentales; por lo tanto, consideran que las definiciones se deben más a posiciones teóricas de partida que a resultados concluyentes de investigaciones realizadas, es por ello que todo científico trabaja con una definición de psicología más o menos explícita.

El concepto de psicología involucra muchas ideas equivocadas, parciales o sesgadas. Al respecto, Arana y cols. (2006, p.120) refieren que “no tener una definición unánime no impide que se siga trabajando, investigando y, por tanto, desarrollando la psicología. La gravedad del asunto puede venir del hecho de que, al no existir una definición clara de psicología que aclare qué y cómo se debe estudiar, lo que se haga sea tan dispar que todo valga, que el desarrollo sea desordenado y llegue un momento que no se sepa realmente qué se está haciendo”.

Morris y Maisto (2005) comentan que definir a la psicología no es tan simple, aunque la mayoría de los psicólogos contemporáneos estarían de acuerdo en que la psicología es la ciencia de la conducta y los procesos mentales, esa definición general no refleja lo que los psicólogos pretenden explicar, por ejemplo cómo percibimos, aprendemos, recordamos, resolvemos problemas, nos comunicamos, sentimos y nos relacionamos con otras personas, desde el nacimiento hasta la muerte, en relaciones íntimas y en grupos. En contraste, Arana y cols. (2006) refieren que la problemática, respecto a la definición, se deriva por una parte, de que debe hacer frente a las exigencias, condiciones y limitaciones que impone la ciencia, y por otro lado debe considerar un objeto de estudio que cuente con características relacionadas a la mente/actividad humana. De otra manera, consideran la posibilidad de admitir que no existe una definición teórica de la psicología.

López (1989, p.14) considera que “la psicología es una de las disciplinas que sufre la metamorfosis de la presión de los valores dominantes. Sin embargo, no son absolutos y determinantes; lo que significa que la normatividad en las ciudades y regiones sufre sus procesos de construcción particular, podrán existir rasgos generales como característica pero no absolutos en las regiones, menos en las individualidades, así que una historia social tendrá que delimitar la zona a reconstruir con toda la gama de problemáticas de la época y dar cuenta a los interesados en el

comportamiento y áreas afines de una reconstrucción sobre el por qué y cómo eran las acciones de los psicólogos”.

Ahondando en los antecedentes históricos, la psicología comienza a ser considerada como “ciencia” y como disciplina independiente a partir del siglo XIX. Varios autores han intentado hacer un bosquejo sobre su historia, sin embargo, no se ha llegado a una conclusión precisa sobre su origen, por ser una ciencia interdisciplinaria y porque cada autor contempla épocas con base a sus trabajos e investigaciones aportadas. Sin embargo, la mayoría concuerda en que sus orígenes parten de la filosofía porque su objeto de estudio era el alma y porque intentó explicar el comportamiento humano; no obstante, no bastaba la intuición con la que estudiaban los procesos, por lo que recurrieron a las ciencias naturales y a sus métodos para poder tener carácter empírico.

Bunge y Ardila (2002, p.14) consideran que “la filosofía se introduce en la psicología por dos caminos: a través de las hipótesis relativas a la naturaleza de la mente y las maneras adecuadas de estudiarla, y a través de los principios generales subyacentes a la investigación científica en cualquier campo”. Por otro lado, Kantor (1990, p.31) considera que “de la misma manera en que ninguna investigación científica puede efectuarse sin hipótesis o presuposiciones, ningún estudio de la historia de la psicología puede emprenderse sin tomar en consideración las presuposiciones lógicas o filosóficas subyacentes a ella”.

Pulido y Pulido (2006) comentan que el interés mutuo entre la historia y la psicología difícilmente ha alcanzado su máximo desarrollo potencial debido a que, a la fecha, el análisis psichistórico se ha centrado en un número muy limitado de teorías desarrolladas por las ciencias de la conducta.

La mayoría de las investigaciones infieren que los antecedentes históricos de la psicología se dividen en dos etapas: precientífica y científica.

La etapa precientífica abarca el periodo donde la psicología era considerada como una rama de la filosofía y carecía de un carácter propiamente científico, al respecto, Bunge y Ardila (2002) consideran que la psicología se independizó de la



filosofía alrededor de 1850, con el nacimiento de la psicofísica, siendo considerada como una disciplina de la psicología experimental que se ocupa de medir las sensaciones.

La etapa científica surge en el siglo XIX, precisamente a raíz de la psicofísica, buscó establecer un vínculo entre lo físico y psicológico, además de intentar medir los procesos mentales de manera cuantitativa; esta etapa se caracteriza por la creación del primer laboratorio, los avances científicos, primeros estudios de la psicología experimental y el surgimiento de las corrientes psicológicas. Bunge y Ardila (2002, p.44) consideran que “en la psicología científica, las descripciones que se buscan son objetivas; las explicaciones, válidas, y las predicciones (o retrodicciones), correctas”. Por otro lado, Araiza (2012, p.67) considera que “el auge de la psicología alrededor de 1900 se expresa en: la creación de laboratorios, la aparición de revistas especializadas y la presencia creciente de congresos internacionales”.

Sin embargo, Kantor (1990) considera adicionalmente la etapa protocientífica, describiéndolas de la siguiente manera: etapa precientífica, se partió de un interés en la interconducta de organismos con los estímulos de su entorno; etapa científica auténtica ahonda en el corpus aristotélico cuya estructura es un conjunto de monografías que abarcan la historia, los problemas básicos y muchos datos psicológicos; y etapa protocientífica, partieron de registros de observaciones tanto de actividades como de opiniones y creencias acerca de cómo tuvieron lugar dichos eventos. El término protociencia se usa para describir una nueva área con carácter científico en proceso de consolidación, por lo que las protociencias pueden ser disciplinas o campos del saber en un estadio anterior al de ser consideradas ciencias.

Varios autores explican la historia de la psicología de manera distinta, por lo que en el presente reporte, se retoman a tres, Kantor (1990) que refiere cinco criterios en torno a los orígenes de la psicología, Harrsch (2005) que la comprende dividida en periodos de evolución y Burgos (2014) que la analiza con base en las variaciones en el objeto de estudio y los métodos utilizados.

Iniciando con Kantor (1990), señala cinco criterios en torno a los orígenes de la psicología, que ejemplifican que las concepciones acerca de lo que es ciencia, al igual que las proposiciones científicas, surgen de un fondo cultural existente en el tiempo y el lugar en que fueron concebidas, los cuales son:

- 1) Criterio de la materia de estudio. Aristóteles declaró que se instituyó para el estudio de lo que origina el movimiento y de lo que siente o discrimina.
- 2) Criterio del tratado formal. Indica que la organización de una disciplina debería especificar las condiciones y los métodos de estudio.
- 3) Criterio experimental. Los métodos experimentales de la psicología son la garantía de su carácter científico.
- 4) Criterio conductista. Los estudios con animales convirtieron a la psicología en una ciencia.
- 5) Criterio de continuidad-correctibilidad. Presume que la ciencia psicológica manifiesta una continuidad en la que actitudes y juicios elementales y casuales se convirtieron en sistemas de proposiciones más complejos. Así mismo, está implícita la idea de que la ciencia exhibe la corrección y el mejoramiento de manera específica y total.

Por su lado, Harrsch (2005) comprende cuatro periodos que explican la historia de la psicología, los cuales son:

*Primer periodo. Psicología primitiva (siglo VI a.C. al XIII d.C.)*, etapa en la que la investigación se basaba en la magia, la religión, la filosofía y la medicina. En este periodo sobresalieron las contribuciones de Aristóteles, Sócrates y Platón.

Aristóteles (384-322 a.C.) fue considerado como el fundador del método científico; la psicología aristotélica fue un pilar y precursor de la psicología actual, aun cuando lo que estudiaba era el alma y no propiamente la mente. Harrsch (2005) considera que algunas de sus aportaciones a la psicología fueron: establecer las bases del juicio, raciocinio y lógica común como sistema de conocimiento, con lo que señaló que el conocimiento intelectual se obtiene a partir del conocimiento sensible porque la inteligencia capta y abstrae datos para obtener el conocimiento universal.

También precisó la naturaleza del alma como el principio que da la vida al cuerpo organizado, considerando que aun cuando el cuerpo y el alma son dos cosas diferentes, se relacionan entre sí íntima e inseparablemente, con lo que eliminó la concepción dualista mente-cuerpo; proporcionar una definición funcional de la mente o alma al considerarla como un proceso que se le conoce en función de lo que hace y sus operaciones dependen de asociaciones establecidas en la experiencia, en virtud de su contigüidad, similitud y contraste, con lo que diferenció tres tipos de almas, la vegetativa, cuya única función es de supervivencia; la sensitiva, su función es la reproducción; y la racional, que busca conocimiento, entendimiento y felicidad.

Otras aportaciones descritas por Harrsch (2005) fueron: describir e interpretar la experiencia y la conducta del hombre en términos concretos; estudiar la psique en su tratado del alma y en otros tratados de física, ética, retórica y lógica. Puntualizó que el alma es la diferencia entre los animales y los humanos por su capacidad de autoconsciencia.

Sócrates (470-399 a.C.) con el uso del principio "conócete a ti mismo", centró la atención de la filosofía en el conocimiento del hombre. Algunas de las aportaciones de Sócrates fueron: trabajar con la existencia de la psique, consideraba como el alma; dio un lugar predominante a la razón, con lo que introdujo el elemento de juicio, al decir que por la razón se conoce la verdad; las claves de su enseñanza fueron el autodesarrollo, la autoconsecuencia y el autoconocimiento; estudió el pensamiento en la ética y moral, consideraba que el comportamiento del individuo en sociedad y la formación de patrones de comportamiento, actitudes y valores son algunos de los múltiples aspectos con los que trata la psicología. Sin embargo, su aportación más relevante fue el método socrático o inductivo, que tenía como objetivo que las personas accedieran al conocimiento de la verdad a través de su experiencia. Este método fue de gran importancia cuando se generó el método científico, caracterizado por el razonamiento hipotético-deductivo (Harrsch, 2005).

Platón (427-347 a.C.) fue reconocido por su concepción dualista donde consideró el alma y el cuerpo como dos entidades diferentes. Sus aportaciones fueron: enfatizar la división del alma del hombre en razón, espíritu y apetitos, y la

separó entre una parte racional divina y una parte irracional más terrenal; consideró que el alma es invisible pero es la que posee la inteligencia para regir al cuerpo y sus instintos (Harrsch, 2005). La teoría tripartita del alma sostiene que cuando la razón, el espíritu y el apetito se combinan da como resultado la armonía del alma; con la partición tripartirá del alma y el padecimiento psíquico (del alma) propicia la emergencia de una episteme muy primigenia del inconsciente psicoanalítico (Araiza, 2012).

Segundo periodo. Psicología del Renacimiento a la Modernidad (siglo XIV al XVIII). Sobresalieron las aportaciones de Galileo Galilei, René Descartes, John Locke, George Berkeley, David Hume e Immanuel Kant.

Galileo Galilei (1564-1642) fue considerado el padre de la ciencia moderna al utilizar la metodología empírica y el precursor de la revolución científica durante los siglos XVI y XVII (Harrsch, 2005). Fue el pionero de la “teoría de la relatividad clásica”, sostenía que las matemáticas son el instrumento y el lenguaje para manejar y describir los hechos de la naturaleza. Introdujo el “procedimiento hipotético-deductivo”, el cual consiste en formular una hipótesis y verificar si se da o no en la práctica, para poder confirmarla o rechazarla.

En esta etapa existían dos corrientes filosóficas: racionalismo y empirismo. El racionalismo sostenía que los conocimientos provenían de la razón, mientras que el empirismo sostenía que los conocimientos provienen de la experiencia sensible, ligada a la percepción sensorial (Villareal y Avendaño, 2012).

El racionalismo surge durante los siglos XVII y XVIII. Su principal precursor fue el filósofo René Descartes, quien estableció la dualidad espíritu-materia. Descartes “caracteriza tres tipos de ideas: las adventicias ligadas al conocimiento sensible, las facticias que se producen en combinación y las innatas que son constitutivas del entendimiento y están ligadas a la divinidad” (Araiza, 2012, p.48).

René Descartes (1596-1650) marca el comienzo de la psicología moderna, al ser considerado la gran figura en la psicología del renacimiento. Sus principales

contribuciones fueron: ser el representante de los orígenes de la psicología dentro de la vertiente filosófica racionalista, pero también científico y matemático, por lo que fue el padre de la filosofía moderna, de la psicología fisiológica y de la reflexología; su doctrina del interaccionismo, según la cual cuerpo y mente se influyen entre sí en alguna medida, consideró que el punto de interacción entre ambos se encuentra en la glándula pineal, localizada en el cerebro; esta doctrina se incorporó a la enfermedad psicosomática, que significa enfermedad de la mente y el cuerpo. También sostuvo que el control del alma sobre el cuerpo se efectuaba mediante la regulación mecánica de los nexos de unión entre los impulsos sensoriales y los motores de los nervios; aportaciones sobre el análisis de las emociones; instituyó la frase “pienso, luego existo” (*cogito ergo sum*); introdujo el método cartesiano, método que tenía como finalidad alcanzar en el ámbito del conocimiento la misma certeza que proveen la aritmética y la geometría (Harrsch, 2005).

Junto con René Descartes, Baruch Spinoza y Gottfried W. Leibniz fueron considerados los tres grandes racionalistas del siglo XVII. Baruch Spinoza (1632-1677) elaboró una filosofía donde sustentaba que mente y cuerpo son aspectos de una sola realidad, de manera que la fisiología y la psicología se funden por completo (Harrsch, 2005). Según Araiza (2012) el conocimiento de Spinoza está vinculado a los encadenamientos del alma y de las afecciones del cuerpo humano, por las que su potencia de actuar es aumentada o disminuida, favorecida o reprimida. La investigación de Spinoza se adentró en el alma humana estableciendo la distinción entre percepción, emoción y sentimiento, lo que le permitió abrir nuevos senderos; sin embargo, su mayor aportación fue considerar que la mente estaba dada por procesos cerebrales.

Mientras que Wilhelm Leibnitz (1646-1716), sostenía un paralelismo psicofísico: el alma ejecuta sus actos sin ninguna reacción sobre el cuerpo y viceversa, por lo tanto, mente y cuerpo parecen influirse mutuamente por una armonía preestablecida entre ambos. Consideró la percepción, como una condición interna que representa las cosas exteriores; y la apercepción, como el conocimiento reflexivo de ese estado interno (Harrsch, 2005). Suponía que el ser humano recibe múltiples impresiones que rebasan su conciencia, lo que lo hace un ser naturalmente

inquieto, con un comportamiento determinado, de manera frecuente, por factores inconscientes (Araiza, 2012). Leibniz aportó a la psicología la posibilidad de construir una matemática universal que permitiera calcular los pensamientos, también apoyó la existencia de las ideas innatas.

En contraposición al racionalismo, surge el empirismo, durante los siglos XVII y XVIII. Su principal precursor fue Thomas Hobbes (1588-1679), sostuvo que las sensaciones son la fuente del conocimiento y el contenido de la mente, con esto se opuso a la noción referente a las ideas innatas. Fue considerado el primer psicólogo social, al describir las fuentes de la conducta social y la base de la organización de la sociedad (Harsch, 2005).

El siguiente empirista fue John Locke (1632-1704), sostenía que la mente es una “tabula rasa”, es decir, un papel en blanco, por lo que el conocimiento se deriva de la experiencia y las ideas se forman a partir de los procesos sensoriales. Para Locke, las ideas proceden de dos clases de percepción o experiencias: externa (sensación) e interna (reflexión), donde la segunda está sujeta a la primera; así mismo, diferenciaba a las ideas simples y compuestas, las últimas resultantes de la asociación de ideas simples en la mente, de su abstracción o generalización (Villareal y Avendaño, 2012).

Locke “hizo hincapié en la capacidad del hombre para alcanzar la comprensión del mundo y de sí mismo, y en que las sucesiones de ideas que se dan en la mente suelen ser irracionales; a estas vinculaciones las llamó asociación de ideas” (Harsch, 2005, p.24). Se interesó por saber dónde o cuándo empieza el pensamiento y razonamiento humano, y dedujo que cuando una persona puede verse a sí misma desde afuera y puede hablarse como si fuese otra persona, ahí empieza el pensamiento humano. La identidad de la persona como compuesto de cuerpo y alma es inaccesible a la experiencia, por el hecho de que poseemos consciencia de sí mismos, con esta noción confinó la idea de que la psicología se ocupaba del alma y de la mente.

George Berkeley (1685-1753) aportó a la psicología su teoría de la percepción visual del espacio en función de las experiencias táctiles, con la que afirmó que la percepción tridimensional se da por el sentido del tacto, con el que se percibe la profundidad de los objetos. Sostuvo que la experiencia es atributo del alma, considerando que el alma es el fondo inobservable, pero necesario de la experiencia, y Dios es su causa activa (Harsch, 2005). Según Berkeley la materia es una sensación que viene de la percepción, el mundo es sólo una realidad psicológica y espiritual. Sostenía que las percepciones que constituyen nuestro mundo es el discurso que Dios mantiene con los hombres por medio de la naturaleza, fue su objetivo fundamental, interpretar la vida religiosa como un diálogo entre Dios y el hombre.

El siguiente empirista fue David Hume, el punto clave de su pensamiento reside en la asociación de las ideas. Al respecto, Araiza (2012) considera que la mayor aportación de Hume fue precisamente, la ley de asociación de las ideas, las cuales son clasificadas en dos tipos, simples y complejas, las complejas se forman por medio de la asociación de las simples, considerando tres principios fundamentales: ley de semejanza, ley de contigüidad espacio-temporal y ley de causalidad. Hume complementa estos principios de asociación con otro conjunto de relaciones que llama filosóficas y que refiere a la intuición, la demostración matemática, las percepciones inmediatas y al razonamiento moral (Villareal y Avendaño, 2012).

Por último, Immanuel Kant (1724-1804) fue otro protagonista en este periodo porque “pretende construir una psicología objetiva que reduzca el dominio de la fisiología y la sociología, una psicología sin alma que da lugar a las condiciones de un conocimiento válido del hombre por el hombre” (Araiza, 2012, p.54). Sus principales contribuciones fueron: aportar tres subdivisiones de la actividad mental (conocimiento, sentimiento y voluntad); partir de que el conocimiento se organiza en tiempo y espacio; plantear la unión fundamental entre intuición sensible y concepto, considerando que la intuición es ciega sin el concepto y el concepto es vacío sin la intuición; sostener que el alma sólo es perceptible por el sentido íntimo y no puede

percibir al cuerpo más que por sentidos externos; considerar a la antropología como el método de las investigaciones psicológicas; y plantear en su obra reflexiones sobre el carácter de los individuos, del sexo, de los pueblos, de las razas.

Tercer periodo. Psicología independiente (siglo XIX). En este periodo nace la psicología científica, cuando se comienza a aplicar el método científico, es hasta entonces que se separó de la filosofía y se constituyó como una disciplina científica; en este siglo se consideró al cerebro como el órgano de la mente. Sobresalieron las contribuciones de Herbart, Weber, Fechner, Wundt, Titchener, James y Dewey.

Johann F. Herbart (1776-1841) sacó a la psicología de la filosofía y de la fisiología y le dio un status propio; consideró que la psicología es empírica porque se basa en la experiencia, y destacó el método de la observación libre, no experimental; afirmó que la psicología es metafísica por su origen filosófico, es matemática, pero distinta de la física, ya que por medio de las fórmulas trabajó la psicología de los procesos mentales; y por último, consideró que la psicología es mecánica, en cuanto trata con una dinámica y estática del alma. Una de las principales aportaciones de Herbart se dio en el campo de la psicofísica, al proponer la existencia de un umbral mínimo para los estímulos, término que designa la mínima intensidad que un estímulo debe tener para ser perceptible (Harsch, 2005).

Ernest Weber (1795-1878) buscaba identificar la relación entre los eventos físicos y la mente, por lo que investigó sobre fisiología sensorial en conexión con el sentido del tacto y el sentido cinestético. Sus experimentos con el sentido térmico lo llevaron a formular la teoría de que la experiencia del calor y del frío no dependía directamente de la temperatura del objeto estimulante, sino del aumento o disminución de la temperatura de la piel; por lo tanto, distinguió entre sensaciones de temperatura, presión, ubicación y umbrales de sensación (Villareal y Avendaño, 2012). El uso de las técnicas de Weber como las pruebas multivariadas, mediciones precisas, la investigación sobre la psicología y fisiología sensorial, dieron las bases para la aceptación de la psicología experimental.



Gustav Fechner (1801-1887) fue considerado el padre de la psicofísica, destacó por su rigor científico en investigaciones que fueron la base de la psicología experimental, realizó los primeros experimentos que asentaron las bases para la nueva psicología y su metodología. Propuso tres métodos para determinar umbrales, así como la formulación matemática de hallazgos, llamada ley Weber-Fechner, a partir de lo que denominó diferencias apenas perceptibles (Villareal y Avendaño, 2012).

Wilhelm Maximilian Wundt (1832-1920) en 1867, impartió por primera vez la asignatura de psicología fisiológica, sin embargo, en 1879 marcó esta etapa con la creación del primer laboratorio experimental de psicología, en Leipzig. Wundt tenía como objeto de estudio la mente, indagó en las asociaciones de sensaciones e ideas simples y complejas, para lograrlo se basó en el método de la introspección, por lo que fue considerado el padre o fundador de la psicología al introducir el introspeccionismo como método científico, el cual permitía realizar una observación objetiva y analítica de los procesos mentales. Planteó el problema de la psicología como el análisis del proceso mental en elementos y del concepto de mente como un contenido activo, real y no sustancial, considerando que es un proceso cambiante; por lo que definía a la psicología como el estudio de la conciencia humana, entendida como la totalidad de la experiencia consciente en un momento dado (y no como una sustancia mental), tal y como se da directamente en la conciencia y teniendo en cuenta el estado psicológico del observador (Harrsch, 2005).

Morris y Maisto (2005) consideran que Wundt se centró en la atención selectiva, que es la capacidad que tiene un organismo de focalizar su mente en un estímulo o tarea en concreto. Diferenció la atención humana de la atención a otros organismos, con lo que planteaba que la atención es controlada activamente por las intenciones y los motivos, lo que dio lugar al término voluntarismo, para describir su visión de la psicología; así mismo, contempló que la atención controla otros procesos psicológicos, como las percepciones, pensamientos y los recuerdos. Wundt ubicó a la psicología dentro de la ciencia, sacándola de la filosofía.

Wundt también fue considerado el fundador del estructuralismo, considerada como una teoría del conocimiento, desarrollada en el siglo XX. Para Morris y Maisto (2005, p.14) el estructuralismo “enfaticaba las unidades básicas de la experiencia y las combinaciones en las que ocurren”; y lleva a cabo el estudio de los elementos de la conciencia, que trataba de analizar el contenido y la estructura de la experiencia consciente, desde el nacimiento hasta la vida adulta. Wundt empezó a tratar de explicar la experiencia inmediata y trató de estudiarla de manera científica, descubriendo que está compuesta de dos tipos: objetivo (lo que vemos y sentimos) y subjetivo (cómo percibimos), sin embargo, consideró que algunos procesos mentales no podían estudiarse mediante experimentos científicos.

Otro precursor del estructuralismo fue Edward Titchener (1867-1927), centró su trabajo en el estudio de la experiencia humana, considerándola dependiente del individuo que la posee, es decir, de la experiencia consciente que sólo es observable con la técnica de la introspección; con esto, resumió el método científico a la observación, al considerar que la única manera de trabajar en la ciencia es observando los fenómenos. Morris y Maisto (2005) argumentaron que Titchener se enfocaba en los elementos fundamentales del pensamiento, por lo que consideró que la conciencia se compone de tres elementos básicos: sensaciones físicas (lo que vemos), sentimientos (agrado o desagrado), e imágenes (recuerdos); afirmaba que los pensamientos y sentimientos más complejos podían reducirse a esos elementos simples, por lo que consideraba que el papel de la psicología era identificar esos elementos y demostrar cómo podrían combinarse e integrarse entre sí, lo que dio paso al estructuralismo, que tuvo como aportación a la psicología, el estudio de la percepción y la sensación.

En contraposición al estructuralismo, surge el funcionalismo, considerado por Morris y Maisto, 2005, p.15), como la “teoría de la vida mental y la conducta que se interesa en la forma en que un organismo emplea sus habilidades perceptuales para funcionar en su ambiente”. Su principal precursor fue William James (1842-1910), fue el iniciador de la psicología en Estados Unidos y se basó en la concepción de la función biológica que se deriva de Darwin; partiendo con la premisa de que la mente

tiene un uso, funciona para adaptar al hombre al medio exterior. Las aportaciones más relevantes a la psicología fueron: la afirmación de que la emoción es el producto de la repercusión de cambios fisiológicos operados en el cuerpo, que la percepción de las experiencias son provocadas por respuestas corporales y los estudios que llevó a cabo sobre la voluntad, memoria, instintos, religión y parapsicología.

Sin embargo, fue John Dewey (1859-1952) quien fundó oficialmente la escuela del funcionalismo. Al igual que James, se basó en las teorías de Darwin, considerando que la conducta y la mente eran funciones que le permitían a los individuos adaptarse y lograr su supervivencia. Consideraba que la conducta debía ser el principal interés de la psicología, lo cual lo convierte, junto con James, en precursor del conductismo. Dewey fue uno de los fundadores de la filosofía del pragmatismo y una figura representativa de la pedagogía en Estados Unidos, siendo considerado el padre de la educación experiencial moderna, al introducir las bases del aprendizaje experiencial.

Cuarto periodo. Psicología Contemporánea: en la búsqueda de su identidad (siglo XX), abordada bajo tres enfoques, como ciencia, como disciplina y como profesión. En esta época surgen las corrientes de pensamiento que han sobrevivido a la evolución del proceso histórico de la psicología como ciencia, esto es, las escuelas o teorías que influyeron para determinar el curso de la psicología actual; así mismo, se consideran algunas contribuciones a las diversas áreas de investigación de esta ciencia de 1960 a la fecha. “La psicología contemporánea se caracteriza por la amplitud y diversidad de intereses, actividades y objetivos. Los psicólogos están lejos de llegar a un acuerdo sobre los problemas que pueden y deben estudiar, el enfoque de estudio, las teorías explicativas de los resultados, la metodología a utilizar, etc.” (Arana y cols., 2006, p.128).

El siguiente autor a considerar es Burgos (2014), quien consideró la historia de la psicología con base en las variaciones en el objeto de estudio y métodos utilizados:

- a) *Estudio del alma* (psiche o psique): en los siglos IV a.C. a XVI, surge en Grecia una dualidad entre de posiciones, Aristóteles que defendía que el alma biológica es inseparable del cuerpo y Platón que decía que el alma racional era muy distinta del cuerpo. Su objetivo era saber qué es el alma, así como sus características, por lo que utilizaron el método filosófico para alcanzarlo; también pretendían conseguir un conocimiento científico sólido, sin embargo, no pudieron desarrollar un método científico experimental porque no encontraron ninguna técnica específica, por lo que sólo se quedó en una perspectiva teórica.
- b) *Estudio de la mente*: en los siglos XVI-XIX, surge un giro antropológico, donde destaca René Descartes con su legendaria frase “pienso, luego existo” con la cual expresaba que primero se parte del pensamiento para externar el conocimiento; con ésta ideología se cambió el objeto de estudio del alma a la mente, por lo que ya no se intentaba definir al alma sino se centraron en describir la mente y sus vivencias. El cambio de objeto de estudio efectuó un cambio en el método, se mantuvo el filosófico y se empezó a utilizar el científico, partiendo de Fechner y Wundt. “La psicología de la mente nace, pues, a partir de la psicología del alma, en el curso de una evolución gradual. Este progreso ha consistido, primero, en acentuar la reflexibilidad o conciencia del alma medieval; segundo, en la consideración filosófica de esa conciencia como una sustancia distinta de la sustancia que llamamos cuerpo; tercero, en el análisis descriptivo, reflexivo, de su actividad consciente; en cuarto y último lugar, al análisis de la mente se ha añadido al fin la introducción de una metodología experimental, propia de la fisiología. En tal momento se ha constituido lo que llamamos psicología científica a moderna” (Burgos, 2014, p.24).
- c) *Estudio de la conducta*: en el siglo XX, la psicología pretendía ser considerada como una ciencia, sin embargo, denotó debilidad con su método científico “introspeccionismo”, debido a que la mente no podía ser verificable o medible experimentalmente, no había certeza de saber,

controlar o comprobar los pensamientos, finalmente dicha debilidad condujo a un nuevo cambio de objeto de estudio, pasó de la mente a la conducta. En esta etapa John Watson, fundó el conductismo, proponía centrarse en el comportamiento porque podía ser observable y medible, tanto en hombres como en animales, por lo que Watson propuso abandonar por completo la introspección. “En definitiva, en esta etapa la psicología deja de ser ciencia introspectiva de la mente para convertirse en ciencia objetiva de la conducta. En palabras de Watson: «La psicología, tal como la ve un conductista, es una rama experimental y puramente objetiva de la ciencia natural. Su meta teórica es la predicción y el control de la conducta»” (Burgos, 2014, pp.25-26).

- d) *El estudio de la mente y la conducta*: en el siglo XX, con el conductismo, la psicología avanzó metodológicamente, sin embargo, en cuestión de análisis perdió porque al tratar de estudiar al hombre de modo cuantitativo, acabó tratándolo únicamente como cualquier organismo biológico, noción que desencadenó la desaprobación de los psicólogos. Los principales problemas del conductismo fueron: el estímulo y la respuesta en la que basa toda su estructura científica y la desaparición de la psicología, ya que no se enfocaba a temas como el lenguaje, conocimiento o conductas simbólicas.

Estas limitantes del conductismo conllevaron nuevamente al cambio de objeto de estudio, pero ésta vez integrando la conducta y recuperando a la mente, específicamente los procesos cognitivos. Con ésta integración, surge la psicología cognitiva que se entendía “como un saber acerca de la mente como sistema representacional, propositivo y operativo, determinante del comportamiento, mediante observaciones objetivas comportamentales de los sistemas humanos y, más en general, de los sistemas complejos de procesamiento de información” (Burgos, 2014, p.27). Esta nueva psicología pretendía ampliar el objeto de estudio al área del conocimiento, así como estudiar la mente de modo científico, para lograrlo utilizaron ordenadores y técnicas de procesamiento cibernético de información.

En esta etapa “la psicología recupera la mente como objeto de estudio (junto a la conducta) y sigue empleando el método científico. Este nuevo periodo comenzó en Europa gracias a psicólogos como Piaget, que fueron pioneros en estudios de gran valor científico sobre la inteligencia. Pero solo se generalizó hacia los años 60, cuando la psicología de Estados Unidos, que había estado totalmente controlada por el conductismo, comenzó a liberarse de ese dominio y dar pasos que permitieran a la psicología recuperar los grandes temas cognitivos y mentales” (Burgos, 2014, p.27).

A medida de conclusión, Buxton (1985, citado en Arana y cols. 2006, p.128) “señala tres fases de la historia de la psicología: 1) un largo pasado, dominado por la confrontación entre empirismo y racionalismo, 2) la era de los puntos de vista, en la que se produce la confrontación de las diferentes escuelas (estructuralismo, funcionalismo, conductismo, psicoanálisis y gestaltismo), y 3) el momento actual, caracterizado por la complejidad y diversidad de intereses (diversidad de métodos, objetos, procesos)”. Así es que, “el estudio científico de la evolución de la psicología probablemente exige una mayor concentración en el interés y las presuposiciones, debido a que no existe unanimidad entre los psicólogos en lo tocante a la naturaleza de los eventos que investigan” (Kantor, 1990, p.24).

## 1.2. Corrientes Psicológicas

Arana y cols. (2006, p.133) consideran que “el hecho de que la psicología se caracterice por la diversidad de objetos y métodos (irreductibles y, en ocasiones, incompatibles) ha favorecido la aparición de escuelas o paradigmas, casi siempre con pretensiones reduccionistas de erigirse como los únicos representantes legítimos de la verdadera psicología e intentando relegar a los enfoques y escuelas competidores. Estas distintas escuelas o paradigmas se caracterizan por adoptar un método y un objeto propio, excluyendo otros métodos y objetos”.

A continuación se menciona el surgimiento, características, objetos de estudios y teorías de las principales teorías y modelos de la psicología: conductismo, psicoanálisis, cognoscitividad e interconductismo.

Conductismo. Morris y Maisto (2005, p.16) comentaron que al inicio del siglo XX, “la psicología se veía a sí misma como el estudio de los procesos mentales que pueden ser conscientes o inconscientes (psicología psicodinámica), vistos como unidades discretas y compuestos (estructuralismo) o como un flujo siempre cambiante (funcionalismo). El método principal de recolección de datos era la introspección y autoobservación en un laboratorio o en el diván del analista. Luego, una nueva generación de psicólogos se reveló contra este enfoque suave. El líder del desafío fue el psicólogo estadounidense John B. Watson”. En contraste, Vargas (2006, p.50) considera que “En los inicios del siglo XX empezó a notarse una clara tendencia por romper la subordinación de la psicología a la filosofía, la teología y la biología: este propósito se cumplió paulatinamente en lo que hoy reconstruimos como la historia del conductismo. Iván Pávlov, John Watson y Burrhus Skinner son los personajes fundamentales de esta teoría”.

Iván Pávlov (1849-1936), comenzó a estudiar ciencias naturales y se especializó en fisiología, con la intención de crear una psicología apoyada en la experimentación (Vargas, 2006). Pávlov fue conocido por sus experimentos con perros, inició intentando estudiar la salivación de los perros, por lo que ideó una serie de experimentos en los que hacía sonar una campana justo antes de entregarle la comida al perro, para medir la producción de la saliva. Sin embargo, después de varios ensayos, descubrió que una vez que los perros eran entrenados para asociar el sonido de la campana con los alimentos, producirían saliva aunque no estuviera presente el alimento. Por lo tanto, el experimento demostró que la respuesta fisiológica de los perros, la salivación, se había asociado al estímulo de la campana. De esta manera, Pávlov descubrió el condicionamiento clásico casi por accidente, el cual se consideró un tipo de aprendizaje en el que una respuesta provocada de manera natural por un estímulo llega a ser provocada por un estímulo diferente previamente neutral (Morris y Maisto, 2005).

No obstante, John B. Watson (1878-1958) fue considerado el fundador del conductismo, considerando como objeto de estudio a la conducta, en lugar de la conciencia. Los conductistas enfatizaban la importancia de basar la investigación en elementos observables del comportamiento para evitar la especulación o la interpretación de los actos en clave simbólica. Watson consideraba que la psicología tenía como tarea principal encontrar las leyes que regulan el comportamiento adaptativo. Su unidad de análisis fue la contingencia que implica la relación de dos conceptos para poder estudiar las conductas de manera observable y medible, el Estímulo (E), que son los factores ambientales que producen una reacción en el organismo y la Respuesta (R), que son los movimientos musculares producidos por un estímulo (Harrsch, 2005). Pese a que el condicionamiento clásico nace gracias a los experimentos de Iván Pávlov, Watson lo introdujo en Estados Unidos donde tuvo un gran impacto en el sistema educativo.

Burrhus F. Skinner (1904-1990) tenía como objetivo analizar la conducta, localizando el determinante específico de una conducta, estableciendo la relación entre ambos, en este sentido, consideraba que el ambiente controla la conducta. Con los experimentos realizados en laboratorio con animales, diseñó “la caja de Skinner” y dedujo que la conducta se dividía en dos tipos: respondiente o refleja y operante o instrumental, donde la primera era considerada la conducta involuntaria del organismo producida por un estímulo; mientras que la segunda, era la conducta voluntaria, a lo que llamó “condicionamiento operante”. Skinner consideró que el control de estímulos se ejerce reforzando estímulos o incentivos; estos refuerzos pueden ser positivos y negativos o primarios y secundarios (Villareal y Avendaño, 2012).

Sin embargo, cabe mencionar que el conductista Edward L. Thorndike (1874-1949), con anterioridad se había enfocado en el aprendizaje y creó un sistema al que llamó psicología de vínculos o conexionismos, que dio pie al condicionamiento operante, que posteriormente desarrolló Skinner. Para Thorndike el condicionamiento operante era la conducta diseñada para operar en el ambiente de forma que se obtenga algo deseado o se evite algo desagradable. Sus experimentos ilustran dos



factores que son esenciales en el condicionamiento operante, el primero es la respuesta operante y el segundo es la consecuencia que sigue a la conducta (Morris y Maisto, 2005).

“Derivado de los estudios de Pávlov y de los principios de Watson, Skinner representó la consolidación del conductismo; el condicionamiento operante, la forma en que el organismo afecta el ambiente, fue el paradigma fundamental de sus procedimientos (Hothersall, 1997; Sahakian, 1970). Muchos de sus principios fueron aplicados tanto en la investigación básica como en ámbitos tecnológicos, pero al expandirse poco a poco su uso, fueron detectadas sus limitaciones; la explicación de eventos conductuales complejos, como el lenguaje (Ribes, 1982), dejaron claro que era necesario que el conductismo avanzara” (Vargas, 2006, p.51).

Harrsch (2005) considera que los métodos de investigación del conductismo fueron: la experimentación objetiva mediante la observación, con control instrumental o sin él, los métodos del reflejo condicionado, del informe verbal y el de pruebas. Así mismo, señala algunas de sus contribuciones enfocadas a la investigación experimental con animales, el estudio sobre aprendizaje en niños y adultos; también en temas como la sensación, pensamiento, lenguaje verbal implícito y explícito, motricidad, áreas aplicadas a los campos educativo y experimental, partiendo de sus líneas de aprendizaje animal (reflejo condicionado, condicionamiento clásico y operante) y de procesos fisiológicos.

Morris y Maisto (2005) concluyen que el conductismo perdió fuerza en 1960, considerando que por un lado la investigación sobre temas como la percepción, la personalidad, el desarrollo infantil, las relaciones interpersonales y otros temas que los conductistas habían ignorado, generaron preguntas que ellos no podían explicar con facilidad; por otro lado, la investigación en otros campos (en especial la antropología, la lingüística, la neurobiología y la ciencia de la computación) empezaba a arrojar nueva luz sobre los trabajos de la mente. El problema del conductismo es que empezó a considerarse por los psicólogos no como una teoría o paradigma que todo lo abarcaba, sino tan sólo como una pieza del rompecabezas.

Psicoanálisis. Surgió en Viena Austria, fundado por Sigmund Freud (1856-1939) quien se enfocó al tratamiento de los desórdenes mentales. Se basaba en la idea de que el comportamiento humano, tanto en sus movimientos, pensamientos y emociones, es el producto de una lucha consciente de fuerzas opuestas que tratan de imponerse; el objetivo de su terapéutica era ayudar a sus pacientes a abandonar sus conflictos y conductas infantiles para reemplazarlos por modelos más apropiados y útiles que les procuraran mayor satisfacción individual y social, así como a asumir la responsabilidad de sus éxitos y fracasos, a confrontar la realidad del sí mismo, pues deformarla conduce a la locura y al sufrimiento; por último, pretendía que sus pacientes fueran capaces de amar y trabajar. El psicoanálisis de Freud contribuyó al estudio y tratamiento de la psiconeurosis, a la investigación sobre motivación y personalidad aplicadas a los campos de la psicología clínica, educativa y social (Harrsch, 2005).

La teoría de Freud es considerada como “pansexual” (todo es sexo). Freud formuló una topografía de la mente en su libro “La interpretación de los sueños, según la cual, habría un sistema consciente, un preconscious y uno inconsciente que no es accesible; este inconsciente contiene los aspectos indeseables o rechazados de la persona, por lo tanto, postuló una teoría sobre la interpretación de los sueños, como camino al inconsciente. Consideró que la mente tenía tres estructuras independientes: id (o ello), es una energía sexual y primitiva (libido) subconsciente y es un proceso primario; ego (o yo) orienta las energías del ello en formas sociales aceptables, es el proceso secundario; y el superego (o superyó), ejerce el papel de conciencia, surge de la asimilación de normas morales de figuras de autoridad (Villareal y Avendaño, 2012).

Para Freud la personalidad se desarrolla de manera psicosexual. Acorde a su teoría, los individuos pasan por diferentes etapas de acuerdo al área del cuerpo en que encuentran mayor placer; la primera etapa es la oral, la segunda es la anal, la tercera es la fálica, se desarrolla el Complejo de Edipo, y la cuarta es la genital. Al inicio de su propuesta psicoanalítica, Freud acuñó los términos transferencia y contratransferencia, la primera se refiere a que el paciente orienta las emociones que

sintió hacia su padre o alguna otra persona, al terapeuta, y la segunda, se refiere a la respuesta de éste último a la transferencia del paciente (Villareal y Avendaño, 2012).

Morris y Maisto (2005, p.15) concluyen que “la teoría psicodinámica de Freud fue tan controvertida al inicio del siglo como lo había sido 25 años antes la teoría de la evolución de Darwin. Muchos de los contemporáneos victorianos de Freud se escandalizaron, no sólo por su énfasis en la sexualidad, sino también por su sugerencia de que a menudo no tenemos conciencia de nuestros verdaderos motivos y que, por ende, no tenemos pleno control sobre nuestros pensamientos y comportamientos”.

Otro psicoanalista fue Carl Jung (1875-1961) discrepaba con Freud en sus conceptos sobre las teorías de la libido y el inconsciente, por lo que desarrolló una teoría llamada psicología analítica, a la que posteriormente renombró como psicología compleja. Para Jung la libido era la energía psíquica en general, no la sexual como lo planteaba Freud; mientras que el inconsciente, para Jung, se regía por factores religiosos, políticos y culturales. Jung estableció que el inconsciente se dividía en colectivo y universal, el colectivo predecía que todos los comportamientos son los mismos en todos los individuos, y el colectivo hacía referencia a imágenes relativas a constantes humanas a las cuales llamó arquetipo (Villareal y Avendaño, 2012).

Alfred Adler fue otro psicoanalista, estableció la psicología individual, cuya tarea era demostrar la unidad de cada persona, de manera holística; giraba en torno a tres postulados: los sentimientos de inferioridad, los impulsos de poderío y el instinto de comunidad. Consideraba que la personalidad debía estudiarse dinámicamente, viendo su actuación en situaciones concretas y dentro de la sociedad. La terapia adleriana tiene tres etapas: la primera es de descarga, donde la persona expone sus problemas y aminora sus síntomas; la segunda es de aliento, para guiarlo a tener éxitos personales; y tercera de carga, donde cumple progresivamente tareas (Villareal y Avendaño, 2012).

Pese a las críticas al psicoanálisis se rescatan algunas contribuciones a la psicología, por parte de Freud, se establecieron las bases para los estudios de la personalidad, el inconsciente, complejo de Edipo, la resistencia, represión, sexualidad, trastornos psicológicos y las enfermedades mentales. Mientras que las contribuciones de Jung se basan en el campo de la personalidad que plantea diferentes tipos psicológicos, consideró que en terapia el tratamiento debe ser individual, planteó el análisis de sueños, dibujos y escritos. Y Jung, estableció la psicología individual.

Cognoscitivismo. Surgió en 1955, su pionero fue Jean W. Piaget (1896-1980), su campo de estudio fue la llamada “epistemología genética” y su objeto de estudio fueron los procesos mentales involucrados en el conocimiento y el comportamiento, buscaba explicar los procesos que posibilitan el conocimiento en el hombre, así como su desarrollo evolutivo. Las ciencias cognitivas destierran la idea de que su objeto de estudio era la “mente-alma” y adoptan el concepto “mente-ordenador” (Pulido y Pulido, 2006). Piaget utilizaba el método clínico y se enfocó a indagar sobre las estructuras mentales de las personas, partió con los recién nacidos, analizó desde la imagen concreta hasta los conceptos abstractos y obtuvo como resultado que dichas estructuras llegan a convertirse en las de una inteligencia adolescente, considerando que en el desarrollo cognoscitivo influyen la maduración del organismo y la influencia del medio, lo que implica un proceso de adaptación.

Burgos (2014, p.279) considera que “el nacimiento de la psicología cognitiva está asociado directamente a dos fenómenos fundamentales. Uno de ellos, interno a la psicología, es la crisis del conductismo; el segundo, inicialmente externo, es la aparición de un nuevo mundo, el procesamiento de la información a través de métodos computacionales”. Por otro lado, Reyes (2007, p.3) considera que “el aprendizaje, para los psicólogos cognitivos, es un proceso de adquisición de conocimiento más que de modificación de conducta; se trata de un proceso de transformación de la comprensión significativa que ya poseemos, más que como simples adquisiciones escritas sobre una página en blanco”.

El desarrollo cognitivo, para Villareal y Avendaño (2012), es un proceso en el que la estructura va pasando de un estadio a otro dependiendo del tipo de esquema que se utilice eminentemente, Piaget distinguió cuatro estadios en el desarrollo intelectual:

- 1) Etapa sensorio-motora (de los 0 a 2 años) donde el niño comienza a representar mentalmente acontecimientos y objetos no presentes, lo que constituye el pensamiento.
- 2) Etapa intuitiva o preoperativa (de los 2 a los 7 años) comienza el desarrollo del lenguaje, percibe el mundo de manera egocéntrica, ya cuenta con preconceptos y esquemas.
- 3) Etapa de las operaciones concretas (de los 7 a 12 años) desarrolla la capacidad de reversibilidad, clasificación de los objetos y comienza la abstracción.
- 4) Etapa de las operaciones formales (de los 12 a 15 años) es el periodo de la adolescencia donde desarrolla la capacidad de operaciones formales, es decir, puede acumular, elaborar e interpretar datos, así mismo, construye hipótesis y conclusiones.

Villareal y Avendaño (2012, pp.147-148) consideran que “la inteligencia además de la estructura tiene unas determinadas funciones: la organización (tendencia del organismo a sistematizar sus procesos en sistemas coherentes) y la adaptación. La adaptación a su vez tiene dos mecanismos: asimilación que se refiere a la recepción de experiencias nuevas que adquieren sentido en función de las experiencias previamente almacenadas a modo de “esquemas”, y la acomodación que se refiere a las experiencias que no se ajustan a los “esquemas” existentes, pueden modificarlos, consiguiéndose cada vez una reacción más perfecta o equilibrio móvil”.

Otro precursor del cognoscitvismo fue Donald E. Broadbent (1926-1993) quien se interesó en la atención y la memoria, desarrollando investigaciones experimentales creó el modelo de procesamiento de información para resolver algunas incógnitas de la atención; consideraba que el procesamiento de información

tiene lugar a través de una serie de estructuras de almacenamiento que funciona pasando la información de una a otra, es decir, después de que se recibe la información, los oídos funcionan como canales sensoriales de comunicación, mientras que los mensajes pasan a la memoria sensorial para terminar en la memoria a corto plazo (Pérez, 1994).

“Además de la experimentación, el gran interrogante teórico de Broadbent fue saber cómo el cerebro organiza la información que recibe de diversas fuentes. Desarrolló inicialmente un modelo funcional del cerebro como un "sistema telefónico" y lo mostró en su principal obra *Perception and Communication* (Broadbent, 1958). Este libro se considera parte de la revolución cognitiva en psicología (Sanders, 1993) bajo la cual se fomentó una concepción del cerebro como un computador que podía manejar cierta cantidad de información a determinada velocidad” (Pérez, 1994, p.347).

En otra línea de investigación, Broadbent defendía la idea de que la psicología debía contribuir a humanizar la tecnología y a facilitar la adaptación de los instrumentos a quien los utiliza, y no viceversa, es decir que el hombre deba ser quien se adapte a la máquina. También consideraba que siempre una mejora de las condiciones de trabajo tendría como resultado una mejora en la producción.

Otra figura representativa fue Noam Chomsky quien desarrolló sus investigaciones en el campo de la psicolingüística; su principal contribución a la psicología fue introducir el estudio de la génesis y evolución del lenguaje. Chomsky creó la “teoría de la gramática universal” para el desarrollo del lenguaje, según sus postulados, todos los idiomas que usamos los seres humanos tienen características comunes en su propia estructura, y que los niños nacen con capacidades innatas para la comprensión de la gramática del lenguaje. Chomsky trató de explicar la complejidad del lenguaje, sin embargo con su teoría abrió nuevas brechas para el estudio del lenguaje y por ende el estudio de la mente. La gramática generativa fue la primera evidencia concreta de que la inteligencia humana está basada en mecanismos del cerebro, lo que contribuyó para la comprensión de las ciencias cognitivas (Harsch, 2005).

En general, las aportaciones de la psicología cognitiva se centraron en las funciones de la mente, tales como la percepción, el lenguaje, pensamiento, atención y memoria, además de considerar las variables que determinan la medición entre estímulos y respuestas.

*Interconductismo.* Surge en el siglo XX, en el año 1924, su principal precursor fue Jacob R. Kantor (1888-1984), quien consideró como objeto de estudio a la conducta, al igual que el conductismo, sin embargo, Kantor consideró que la psicología interconductual era la culminación de la revolución conductista. La psicología interconductual rechazaba radicalmente las formulaciones que hacen referencia a las representaciones psíquicas sobre los organismos y tejidos biológicos.

La psicología interconductual se encontraba en contraposición a la filosofía y negaba sus orígenes, al respecto, Kantor (1967, p.6) menciona que “la psicología interconductual propone abiertamente comenzar de lleno a partir de la psicología pos griega. Se admite por supuesto, que el interés de los eventos reales es muy común desde el arribo de la psicología filosófica y experimental. Lo que necesita entonces, es separar las aproximaciones cuantitativa y experimental de lo que los organismos hacen entrar en contacto con los objetos estímulo- por ejemplo cuando se realizan los actos de percibir, pensar y aprender-, de las construcciones interpretativas objetables impuestas sobre la descripción de los eventos”.

Kantor inició bajo las premisas del modelo de Watson, sin embargo, al realizar sus investigaciones se percató que la psicología conductista tenía muchas limitaciones, por lo que decide realizar sus estudios iniciando la construcción de la teoría interconductista, a partir de modelos de campo. La teoría interconductista aportó valores científicos relacionados con eventos o interacciones psicológicas, que son las relaciones que se establecen entre los organismos y los objetos ambientales en campos de eventos específicos. El interconductismo establece la hipótesis de que los eventos psicológicos “consisten en campos simétricos donde los actos de los organismos y los actos de los objetos de estímulo son los polos que se dan simultáneamente” (Kantor, 1990, p.587).

“El psicólogo interconductual examina críticamente la evaluación de las diversas aproximaciones a los eventos psicológicos y aprueban de decisión la visión no ocultista de la psicología griega; por otro lado se desvía radicalmente de su sobre simplificación que está arraigada en el postulado de los eventos psicológicos constan solo de acciones de los organismos. Desde el punto de vista inter conductual siempre existen los factores primarios en todos los eventos psicológicos; existen una respuesta y una reacción estimulante, y estos dos factores siempre operan en un campo de eventos complejos que se han desarrollado con el inter comportamiento del organismo y: a) el simple ambiente biológico y b) las cosas y eventos complejos de la evolución cultural” (Kantor, 1967, p.6).

Reyes (2007, p.4) alude que “para la psicología en particular –apunta Kantor (1990)– es recomendable considerar el campo como todo el sistema de cosas y condiciones que se dan en cualquier evento considerado en su totalidad disponible. Solamente el sistema entero de factores nos proporcionará materiales descriptivos y explicativos correctos para el manejo de los eventos. No es únicamente el organismo que reacciona el que constituye al evento, sino también las cosas y las condiciones de estímulo, así como los factores disposicionales”.

Entre las aportaciones que realizó Kantor, se encuentra la premisa de que el entorno en el que se desarrolla el ser humano es un factor importante para influir en su conducta; así mismo, estableció que la conducta está relacionada con las experiencias que cada persona ha vivido. Al respecto, Reyes (2007, p.4) refiere que “uno de los logros supremos de las ciencias durante la primera mitad del siglo XX, que ha favorecido el desarrollo simultáneo de todas ellas –dice Kantor (1990)– , ha sido la construcción teórica a partir de modelos de campo”. La esencia de la construcción de campo se refiere a que todos los eventos deben considerarse como interacciones complejas entre numerosos factores que ocurren en situaciones específicas. Kantor (1990, p.582) apunta “que la teoría del campo señala el avance principal en el pensamiento científico moderno, en todas las disciplinas naturales”.



### 1.3. Modelo Cognitivo-Conductual

La psicología se ha dividido en varias teorías de estudio, sin embargo, estas áreas están interrelacionadas y muchos de sus postulados coinciden unos con otros, tal es el caso del modelo cognitivo-conductual, que contempla la teoría conductista, (conducta observable del individuo) e integra el aspecto cognitivo (pensamientos, sensaciones, emociones), además enfatiza la interacción de cinco elementos: ambiente, biología, afecto, conducta y cognición (Hernández, 1998).

Sin embargo, la diferencia entre ambas teorías radica en que la aproximación cognitiva sugiere que las causas de la conducta están dentro del organismo, mientras que la aproximación conductual sugiere que las causas del mantenimiento de aquella están en el ambiente (Serrano, 2001). Por lo tanto, el modelo cognitivo-conductual recupera el estudio de los procesos mentales y retoma los métodos experimentales del conductismo, así como la premisa de que sólo se puede hacer ciencia a partir de lo empírico y objetivo.

Villareal y Avendaño (2012, p.156) consideran que “el objeto de la psicología cognitiva no es la conducta que depende directa o indirectamente del estímulo, sino la actividad humana, de un sujeto activo que busca, elige, interpreta, elabora, transforma, almacena y reproduce la información proveniente del ambiente o del interior, a la luz de un propósito y, de acuerdo con él, planifica, programa, ejecuta y corrige la acción en el proceso o al término de la misma”.

Enfatizando en los precursores del modelo cognitivo-conductual, destacan: George Kelly, Albert Ellis, Aaron Beck, Albert Bandura y Donald Meichenbaum.

George A. Kelly (1905-1967) presentó un enfoque de la persona y la terapia desde un planteamiento cognitivo, escribió su teoría de la personalidad, con la que partía del postulado de que la conducta se orienta psicológicamente por la manera como la persona anticipa los acontecimientos; así mismo, consideraba que la conducta es proactiva, por lo que las personas no reaccionan a un estímulo, sino a la interpretación de ese estímulo, de esa manera la persona por sí misma es la que

genera sus propias maneras de ver la realidad. En resumen, el punto de partida está en la representación cognitiva del mundo, más que en la simple respuesta a él, menciona que la conducta se pone en marcha porque el sujeto anticipa el resultado, no porque existe un estímulo que la provoca; para describir el sistema de constructos personales de un sujeto, Kelly creó el test de repertorio de construcción de roles (Villareal y Avendaño, 2012).

Albert Ellis (1913-2007) desarrolló lo que se conoce como la terapia racional emotiva conductual, que ayuda a los pacientes a superar las creencias irracionales y las expectativas poco realistas. El principal objetivo de Ellis era abordar los comportamientos y sistemas de creencias de un cliente, por lo que comprendía que la actitud del terapeuta debía ser activa y directiva, sustituyendo así la clásica escucha pasiva por un diálogo con el paciente, en donde se debatía y se cuestionaba sus pensamientos distorsionados que se creía eran los determinantes de sus síntomas. A pesar de que la teoría de Ellis no fue aceptada del todo, fue considerado como el responsable de que las terapias cognitivas conductuales estaban siendo reconocidas como tratamientos científicamente probados (Meichenbaum, 1988).

Aaron T. Beck desarrolló un modelo para el tratamiento de la depresión y de otros trastornos, denominada terapia cognitiva. Se centró en ayudar a los pacientes a identificar los pensamientos negativos para sustituirlos por pensamientos realistas para minimizar los patrones generadores de los pensamientos distorsionados que contribuyen a la depresión. Beck fue reconocido como el padre de la terapia cognitiva-conductual; introdujo la triada cognitiva, que consiste en tres patrones cognitivos: la visión del paciente acerca de sí mismo, la interpretación de sus experiencias de una manera negativa y la visión negativa acerca del futuro (Phares y Trull, 1999).

Albert Bandura con su teoría del aprendizaje social, centró su atención en el estudio de los procesos de aprendizaje en la interacción entre el aprendiz y el entorno social; intentó explicar por qué las personas aprenden más, unos de otros sin necesidad de muchos ensayos. Bandura consideraba que los conductistas no prestaban interés a la dimensión social del comportamiento, por lo que incluyó en su

teoría el factor conductual y el factor cognitivo, comprendidos como los principales componentes para entender las relaciones sociales; incorporó a su teoría el término aprendizaje vicario, en el que un organismo es capaz de extraer enseñanzas a partir de la observación de lo que hace otro. La teoría del aprendizaje social presupone que como aprendices, los procesos psicológicos tienen un origen social, lo que nos da la capacidad de vernos a nosotros mismos en la conducta de los demás (Phares y Trull, 1999).

Donald Meichenbaum se enfocó en la aplicación de tratamientos psicológicos y a los problemas asociados al estrés, que constituye una de las principales consecuencias del sistema social; su principal contribución fue el entrenamiento en inoculación de estrés, que tenía como objetivo que el cliente reciba una inoculación de tensión, para crear estrategias y habilidades psicológicas que puedan ser utilizadas en situaciones de ansiedad y miedo. Al respecto, consideraba al estrés como una transacción entre el individuo y el ambiente, mediado cognitivamente (Meichenbaum, 1988).

De acuerdo a Pulido y Pulido (2006, p.387) es importante “que se tome en cuenta que son precisamente las características que dificultan el “maridaje” entre la psicología científica y la historia las que hacen muy atractivos los modelos desarrollados por estas vertientes de la psicología. Los modelos conductuales y cognitivos han sido desarrollados a través de un riguroso examen empírico, y su generalidad es tan amplia que en muchas ocasiones sus principios básicos son aplicables a través de distintas especies animales”. La psicoterapia cognitiva puso un acento especial en la comprobación, validación e investigación de sus teorías y fundamentalmente de su práctica.

Muchas investigaciones de la psicología cognoscitiva se apoyan en el enfoque metodológico del positivismo lógico. Al respecto, Villareal y Avendaño (2012, p.156) comentan que “se estudian las variables que directamente no pueden observarse, pero que de alguna manera se pueden concluir su existencia, estructura, proceso y cuantificación, partiendo de las variables de estímulo y respuesta, con frecuencia se utilizan modelos de investigación provenientes de la moderna tecnología electrónica,

de la cibernética, de la teoría matemática, etcétera. Mediante estos modelos se pone en práctica y se comprueban objetivamente introspecciones o intuiciones hipotéticas sobre los procesos psicológicos internos”.

Debido a los avances de la computación e informática, se realizó el planteamiento del estudio de las funciones cognitivas, así como las herramientas que permiten evaluarlas en diversos procesos; lo que significa que en la práctica, la convergencia de planteamientos conductuales y cognitivos ha dado lugar a técnicas para resolver problemas individuales o sociales y a terapias científicamente probadas, razón por la que el presente reporte se orientará en dicho enfoque, considerando sus premisas, técnicas y herramientas como una alternativa funcional.

El auge de la psicología cognoscitiva tuvo cabida en la década de 1960, con un cambio en el enfoque limitado en la conducta hacia un interés más amplio en los procesos mentales. Al respecto, Morris y Maisto (2005, p.19) consideran que “la psicología cognoscitiva es el estudio de nuestros procesos mentales en el sentido más amplio: pensamiento, sentimiento, aprendizaje, recuerdo, toma de decisiones y juicios, entre otros. Si el modelo conductista del aprendizaje se parecía a un anticuado conmutador telefónico (una llamada o estímulo entra, se transmite a través de varios circuitos en el cerebro, y una contestación o respuesta sale), el modelo cognoscitivo se parece a una moderna computadora de gran potencia”.

Por otro lado, Vargas (2011, pp.376-377), considera que “el momento de la teoría cognitiva es este, en el 2011 hemos visto multiplicarse el uso de las computadoras y paralelamente la idea de que el cerebro (principal centro de funciones según esta teoría) funciona de la misma manera que un equipo computacional personal y cada vez se parece más a internet. Investigaciones y enseñanza en el mundo parten implícita y explícitamente de la postura cognitiva buscando asirse a explicaciones que justifiquen y desentrañen el comportamiento de las personas (nótese como ha sido relegado, cuando no anulado, el estudio del comportamiento animal; tal como en la edad media el alma moraba sólo en el hombre)”.

Por lo tanto, la psicología cognoscitiva se interesa en conocer la manera en que la gente procesa, adquiere y transforma la información, además se interesa por saber cómo se emplea dicha información para la resolución de problemas. Los psicólogos cognoscitivos consideran que los procesos mentales pueden y deben estudiarse científicamente, si bien no se pueden observar los pensamientos directamente, sí se pueden observar conductas para poder hacer deducciones sobre los procesos cognoscitivos que hay detrás de la memoria.

En conclusión, Morris y Maisto (2005) consideran que en un corto tiempo, la psicología cognoscitiva ha tenido un enorme impacto en casi todas las áreas de la psicología y se ha convertido en la corriente más destacada de la psicología científica contemporánea. Además, con el advenimiento de las nuevas técnicas de imagenología cerebral, los psicólogos cognoscitivos han comenzado a abordar preguntas acerca de los mecanismos neurológicos que yacen bajo procesos cognoscitivos como el aprendizaje, la memoria, la inteligencia y la emoción, dando lugar al campo en rápida expansión de la neurociencia cognoscitiva.

#### 1.4. Áreas tecnológicas de la Psicología

En las últimas dos décadas del siglo XX predominó la tendencia a formar psicólogos generales, lo que tuvo como efecto la eliminación de la especialización temprana. En la mayoría de los programas que tomaron este rumbo se privilegió lo teórico sobre lo práctico, con el resultado de que los egresados no contaban con el “saber hacer” suficiente para resolver problemas en su área de competencia profesional (Castañeda, 1995). Sin embargo, la creciente demanda de los servicios profesionales de los psicólogos en diversas áreas ocupacionales ha generado la necesidad de hacer esfuerzos para lograr una formación pertinente que contribuya a optimizar el desempeño profesional.

Morris y Maisto (2005, p.4) comentan que “la *American Psychological Association* (APA) está integrada por 53 divisiones que representan los principales

campos de indagación psicológica, de investigación especializada e intereses profesionales”.

Especificando la aportación tecnológica que la psicología puede hacer es el análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta en interrelación con los factores ambientales en un contexto particular (Albarrán, 1997, citado en Vargas, 2002). Por lo tanto, “la tecnología psicológica, entonces, se encargará de atender aquellas demandas sociales en las que se identifique que el factor fundamental es el comportamiento, examinando y orientando las variables conocidas para probabilizar un tipo de interacción específica” (Vargas, 2002, p.4).

Vargas (2002) considera ocho puntos que permiten entender el vínculo de la ciencia básica al realizar alguna operación tecnológica, los cuales son:

- 1) Su interés en los organismos en lo individual y en los otros organismos cuando éstos forman parte del campo a analizar.
- 2) Del organismo nos interesa su conducta, la interacción con su ambiente.
- 3) El punto de operación son los elementos que participan en la interacción conducta-ambiente, particularmente los repertorios interactivos del organismo.
- 4) Los elementos del ambiente pueden ser planteados como objeto de la operación siempre y cuando se reconozcan las limitaciones de tal intervención y las restricciones de sus efectos.
- 5) Dado el relativo control que se tiene de objetos, eventos y otros organismos, y de la consistencia general del ambiente, se recalca que las interacciones (la conducta) del organismo (sus repertorios interactivos) son los que con mayor seguridad se pueden analizar, evaluar, modificar o predecir.
- 6) Las características temporales, espaciales y convencionales de los distintos contextos y procesos en que se incide, influirán en la conformación de los procedimientos de operación tecnológica, sin que se alteren sus fundamentos.

- 7) El individuo o el grupo social demandante del servicio es el que toma las decisiones con la asesoría.
- 8) La psicología como operación tecnológica participa multidisciplinariamente en los distintos contextos sociales, por lo cual sus juicios se establecen primero en relación a la propia ciencia básica, y posteriormente en función de otras disciplinas y el contexto.

Por lo tanto, para Vargas (2002) las áreas tecnológicas de la psicología son: clínica, educativa, del deporte, publicitaria y organizacional

*Clínica:* se ocupa de las funciones mentales originadas por trastornos o problemas en su vida cotidiana. Se considera que se encarga de la investigación, evaluación, diagnóstico, intervención terapéutica, rehabilitación y prevención de problemas que afecten la salud mental o que estén generando conductas desadaptativas.

A raíz de la preocupación por el comportamiento humano considerado desde el punto de vista individual, surgió la psicología clínica que tenía como base la psicología de la personalidad, por lo que intentó conocer y comprender lo que el ser humano tiene de singular; debido a esto, parte la aplicación de los conocimientos psicológicos en el diagnóstico de trastornos de la personalidad. La psicología clínica surge bajo la influencia psiquiátrica y psicoanalítica; con el paso del tiempo ha incorporado diversas corrientes de pensamiento, ha adquirido una imagen profesional propia y ha extendido su campo de acción al terreno de la psicoterapia (Harrsch, 2005).

Lightner Witmer fue considerado el padre de la psicología clínica porque en 1896 estableció la primera clínica psicológica en la Universidad de Pensilvania, en la que se dedicaba al tratamiento de niños; posteriormente, en 1907 propuso a la psicología clínica como nueva profesión, además de que fue el primero en fundar y editar la primera revista especializada llamada *The Psychological Clinic*. Sin embargo, a Sigmund Freud también se le consideró como iniciador de ésta rama de

la psicología, cuando inició con su teoría del psicoanálisis, en Europa (Díaz y Núñez, 2010).

En sus inicios, la psicología clínica se centraba en las evaluaciones psicológicas, sin embargo, después de la segunda guerra mundial puso mayor énfasis en el tratamiento, debido a los problemas psicológicos que causó la guerra. La intervención clínica tuvo como principal objetivo mejorar la calidad de vida de los pacientes y lograr un equilibrio emocional; para lograrlo, los psicólogos clínicos se han encargado primero de diagnosticar el trastorno para poder intervenir con una terapia (Díaz y Núñez, 2010).

Díaz y Núñez (2010) refieren que la conducta humana es compleja y puede ser explorada a partir de varios niveles, desde la actividad de las células hasta el funcionamiento cognitivo y la interacción social. Existen diversas maneras en las que se puede interpretar, evaluar, describir, investigar y alterar la conducta, por lo tanto el psicólogo clínico conlleva una lucha continua en contra de la confusión; por lo tanto, los modelos o aproximaciones sistemáticas pueden ayudar y proporcionar un orden en aquello que podría haber sido un caos conceptual. Para que un modelo sea funcional, debe incluir una explicación completa, eficiente y verificable del desarrollo, mantenimiento y modificación de los aspectos problemáticos y no problemáticos de la conducta humana.

Los modelos de la psicología clínica, para Díaz y Núñez (2010) son: el modelo del psicoanálisis, el modelo de aprendizaje social y el modelo cognitivo.

El modelo del psicoanálisis pone énfasis en la anormalidad y en las causas orgánicas de las enfermedades mentales. Se basó en un número reducido de principios fundamentales; uno de ellos es el determinismo psíquico, que tenía como creencia que la conducta no ocurre al azar sino de acuerdo con causas identificables que se manifiestan en algunas ocasiones, y en otras, se ocultan tanto del observador como del individuo. Desde esta perspectiva, las conductas se consideran significativas porque pueden aportar pistas para los conflictos y motivaciones latentes.



El modelo de aprendizaje social se centra en la conducta y su relación con las condiciones ambientales que la afectan; la suposición básica es que la conducta se ve influida por el aprendizaje que se lleva a cabo en un contexto social. Las semejanzas entre los individuos se explican al señalar los factores que tienen en común las normas, valores e historias de aprendizaje y que además, comparten la mayoría de las personas que pertenecen a una misma cultura. La conducta medible es el objeto de estudio de la psicología clínica, por lo que el psicólogo se interesa en conductas que van desde las objetivas hasta las sutiles y encubiertas, siempre y cuando tengan una manera aceptable de medición. Así mismo, se analiza la influencia ambiental sobre la conducta en oposición a otras influencias supuestas o hereditarias. Finalmente, la evaluación clínica y las funciones del tratamiento están íntimamente ligadas e integradas.

El modelo fenomenológico o cognitivo afirma que la conducta de cada ser humano en cualquier momento está determinada por la percepción del mundo que tenga el individuo. Los seres humanos son considerados personas activas, pensantes, responsables por las cosas que hacen y capaces de elaborar planes y elegir opciones sobre su comportamiento; se considera que cada persona nace con una potencia para el desarrollo y que ésta proporciona el motor de la conducta. Este modelo rechaza el concepto de enfermedad mental y supone que toda actividad humana es normal, racional y comprensible cuando se le considera desde el punto de vista de la persona que se está observando. El psicólogo clínico trabaja con el paciente para identificar y cambiar los patrones de pensamiento disfuncionales, mediante un análisis funcional de la conducta; una vez detectado y analizado el problema, se utilizan técnicas como el entrenamiento en habilidades sociales, técnicas expositivas, técnicas de resolución de problemas, reestructuración cognitiva, entre otras.

La psicología clínica abarca no sólo la intervención terapéutica, sino también los asesoramientos psicológicos. Al respecto, Morris y Maisto (2005, p.7) comentan que “los psicólogos clínicos se interesan fundamentalmente en el diagnóstico, causa y tratamiento de los trastornos psicológicos. Los psicólogos consejeros se interesan

principalmente en los problemas “normales” de ajuste que la mayoría de nosotros enfrenta en algún momento, como la elección de una carrera o los problemas conyugales. Los psicólogos clínicos y los consejeros a menudo dividen su tiempo entre atender a pacientes y realizar investigación sobre las causas de los trastornos psicológicos y la efectividad de diferentes tipos de psicoterapia y consejería”.

Educativa: se aplica concretamente en el sector de la docencia, dirige su actividad a programas de entrenamiento de profesores, padres de familia, estudiantes y niños con problemas de aprendizaje y de conducta, así como a la orientación de las personas en la elección de su vocación (Harrsch, 2005). Se dedica al análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje, para que los estudiantes puedan desarrollar sus habilidades cognitivas; por lo tanto, analiza la manera en que los estudiantes aprenden y la manera en que los maestros enseñan, con la finalidad de aumentar la efectividad de las distintas intervenciones educativas que permitan optimizar el proceso. Su iniciador más destacado fue Jean Piaget, quien fundó la teoría del aprendizaje, la cual estructura las distintas etapas de conocimiento de los niños, analizando su desarrollo hasta el momento que integra el pensamiento lógico.

A raíz de la necesidad educativa de promover el desarrollo integral del estudiante para que pudiese aprovechar sus recursos en el mejoramiento de su ambiente familiar y social, surge la actividad psicológica relacionada con la orientación vocacional. Sus inicios parten con el trabajo del psicólogo con personas que tenían problemas con respecto a la elección de su profesión u ocupación; posteriormente, se introdujo en el campo del perfeccionamiento de los métodos de enseñanza-aprendizaje, la conducta de los grupos, la interacción maestro-alumno y los problemas de lento aprendizaje. Sus centros de acción profesional son: universidades, centros de educación básica y superior, guarderías, centros de educación especial y Secretaría de Educación Pública y Secretaría de Salud (Harrsch, 2005).

La psicología educativa tiene como finalidad identificar el problema, darle tratamiento y prevenir que vuelva a ocurrir, para lograrlo, se llevan a cabo constantes investigaciones centradas en consolidar metodologías que se conviertan en un pilar fundamental para la asimilación de nuevos conocimientos. Por lo tanto, los psicólogos educativos son los encargados de elaborar e implementar teorías sobre el desarrollo humano que ayuden a comprender los distintos procesos y contextos en los que se origina el aprendizaje. El aprendizaje es entendido como la adquisición de habilidades, conocimientos y destrezas que se manifiestan a través de la conducta; esta adquisición está influida por las experiencias cotidianas y el proceso de desarrollo.

Harrsch (2005) considera que las funciones del psicólogo educativo son:

- 1) Analizar y numerar los principales problemas existentes en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 2) Estudiar las condiciones y métodos que faciliten los procesos de aprendizaje y los factores emocionales que se involucran en el proceso, desde el desarrollo del niño hasta la educación profesional, considerando los procedimientos de enseñanza adecuados a cada nivel.
- 3) Profundizar en los conocimientos de la psicología general (procesos cognoscitivos y motivacionales), específicamente de la psicología del desarrollo infantil, educación especial y tener conocimientos de terapia educativa.
- 4) Identificar las variables que facilitan el aprendizaje significativo, en especial de aquellas personas, grupos o sectores de la población que están más alejados del sistema educativo nacional.
- 5) Intervenir en la asesoría de las políticas de planeación educativa y contribuir en la creación de programas de formación y/o entrenamiento acordes con los recursos humanos y la realidad nutricional, social y cultural del país.
- 6) Realizar estudios de evaluación ocupacional y/o vocacional, de selección y clasificación tanto de estudiantes como de profesores.

- 7) Comunicar los resultados, orientar a la persona o responsable y atender a aquellos casos en los cuales está indicada su intervención profesional, por lo que deben manejar diferentes técnicas de prevención, remediación y/o rehabilitación para distinguir cuándo deben remitir a las personas con los especialistas idóneos.
- 8) Construir instrumentos de medición y evaluación de las diferentes áreas de la personalidad, así como diseñar material educativo, e instrumentar programas y conducir dinámicas tendientes a promover el desarrollo de las personas que colaboran y están relacionadas con el proceso, la organización y la administración educativa.

*Del deporte:* Estudia los factores psicológicos que afectan el desempeño deportivo, así como la participación que el deporte y el ejercicio tienen en el desarrollo psicológico y el estado físico del individuo; su objetivo es conocer y optimizar las condiciones internas del deportista para optimizar su potencial físico, técnico y táctico. La psicología del deporte surgió gracias a la demanda de conocer los aspectos psicológicos de los profesionales de educación física y de las necesidades de los deportistas de alto rendimiento.

Después de la segunda guerra mundial en los Institutos de educación física de América del Norte, se comenzaron a impartir materias docentes y a establecerse líneas de investigación que incluyen aspectos psicológicos del ejercicio y el deporte. El deporte empezó a adquirir relevancia, sin embargo, los psicólogos no se interesaron tanto en ese terreno. Las naciones empezaron a utilizar las aportaciones científicas que podían resultar eficaces para el éxito de sus atletas, por lo tanto, la fisiología del deporte adquiere un importante desarrollo. Más adelante los entrenadores se dieron cuenta de que la psicología podía también ayudarles en su trabajo y algunos recurrieron a los especialistas, de esta manera comenzó a surgir la psicología aplicada al deporte (Hernández, 2003).

Hernández (2003) narra que en la década de los cincuenta la mayoría de los psicólogos del deporte que se encontraban haciendo investigación, habían obtenido su doctorado en educación física con programas muy orientados al aprendizaje

motor en universidades como la de California, Berkeley, de Illinois, de Indiana y de Maryland. La orientación metodológica eran los experimentos de laboratorio, por lo que esa serie de estudios, realizados en los Institutos de Educación Física, ayudaron a poner las bases de la psicología del deporte. En 1951 John Lawther escribió *Psychology of Coaching*, siendo una obra para los psicólogos del deporte porque contenía temas psicosociales como: la cohesión del equipo, las relaciones interpersonales y la motivación.

En la década de los sesenta el campo de estudio abordó temas de estudio que ocupan las principales investigaciones, algunos fueron: la influencia de la práctica, la transferencia, el feedback. Comenzaron a aparecer algunas investigaciones correlacionales sobre personalidad y deporte, ejercicio y salud mental y rendimiento académico de los deportistas. En esta misma década, dos psicólogos clínicos americanos, Bruce Ogilvie y Thomas Tutko, comenzaron a trabajar directamente con deportistas, utilizando escalas de evaluación para estudiar los rasgos de personalidad de los deportistas de elite: nadadores olímpicos, jugadores de béisbol y de fútbol americano de equipos universitarios y profesionales. Así mismo, en 1963 fue el primer congreso de psicología del deporte a nivel internacional, durante un congreso de medicina deportiva en Barcelona (Hernández, 2003).

No obstante, Hernández (2003, p.18) narra que “en España, las primeras contribuciones a la psicología del deporte las realizaron tres profesionales que trabajaban en campos próximos a la psicología: el filósofo y doctor en educación física José María Cagigal (1962, 1963) el pedagogo Josep Roig Ibañez (1964) y el psiquiatra Josep Ferrer Hombravella (1965). Estos pioneros de la psicología del deporte jugaron un papel importante en el éxito del I Congreso Mundial de Psicología del Deporte, en la fundación de la *International Society of Sport Psychology* (ISSP) y en la organización del III Congreso Mundial de Psicología del Deporte en el INEF de Madrid, en 1973. Sin embargo, tuvieron que pasar algunos años para que los psicólogos españoles vieran el deporte como un campo de trabajo profesional”.

Relativamente, la psicología del deporte es una disciplina joven, Hernández (2003) menciona que el reconocimiento oficial fue en 1965, a raíz de la celebración

del Congreso Mundial del Deporte llevada a cabo en Roma. Sin embargo, el *American Psychological Association* (APA) creó su división hasta el año 1986.

Publicitaria: es el estudio científico de los hábitos, actitudes, motivos, personalidad, medio ambiente y percepciones en general, que determinan la conducta de compra de un producto. Sus orígenes datan en los años cincuenta, al ser considerada como la evolución de la investigación motivacional propagada en los Estados Unidos. Se fundaron la *Social Research Inc.* en Chicago y el *Institute for Motivational Research*, la orientación de estos centros era predominantemente psicoanalítica; tenían como objetivo conocer los motivos conscientes e inconscientes, que ponen en marcha el comportamiento del consumidor (Forero, 1978).

La investigación de esta área se ha visto facilitada por la delimitación de lo que se considera como imagen, la cual es considerada como un conjunto de energías psíquicas operantes que se funden en una unidad dinámica repleta de fuerzas. Las imágenes que se estudian en mercadeo son agrupadas en: imagen corporativa, imagen institucional, imagen del producto, imagen de la marca, imagen de línea de marcas e imagen de la demanda del consumidor. Los estudios de imagen son utilizados publicitariamente para crear, mejorar o fortalecer la personalidad del producto; así mismo, se puede establecer el posicionamiento de un producto, marca o institución, así como la decisión de utilizar o no los nombres de las empresas o marcas para un producto o una línea de productos (Forero, 1978).

La psicología de la publicidad también se enfoca en los hábitos del consumidor, que es el estudio de los hábitos y corresponde a la aplicación de la psicología del aprendizaje. Este estudio se divide en: la evaluación de lo que ha aprendido el consumidor, hace relación en una forma más directa a los hábitos para conocer los rituales de uso y de compra de un producto, y lo que debe enseñársele, que tiene que ver con la publicidad. Para Forero (1978) algunos principios de la psicología del aprendizaje aplicables a la publicidad son: a) las capacidades de los aprendices para determinar cuánto pueden aprender y en cuánto tiempo, b) las cosas que son aprendidas y comprendidas tienden a ser mejor retenidas, c) es importante la ejecución del aprendiz cuando se enseña la forma de realizar una

tarea, d) si el material que se va a aprender es diferente o único será mejor retenido, e) las situaciones de aprendizaje que son premiadas son más efectivas, f) el recuerdo tiende a ser muy rápido inmediatamente después del aprendizaje, g) en una situación de aprendizaje un miedo moderado es más efectivo que un miedo intenso y h) el aprendizaje activo resulta mejor que el aprendizaje pasivo.

Forero (1978) aborda otro tema que trata la psicología, es la personalidad del consumidor, la cual ha tenido varios enfoques, por una parte se han estudiado los rasgos de personalidad que posee el consumidor de un determinado producto; también se ha investigado acerca de la imagen que él posee de sí mismo, sus valores, el tipo de motivo por el que especialmente se rige su conducta; y los rasgos de personalidad deseados. Los estudios sobre la personalidad tienen como objetivo conocer cómo es el consumidor o cómo quisiera ser para poder hablarle publicitariamente en una forma determinada u ofrecerle productos determinados.

El estilo de vida es el esfuerzo por entender al consumidor y la forma de actuar, sentir y pensar de una comunidad, ha sido aplicado a la investigación sobre el consumidor modificando el enfoque ideográfico por un tratamiento nomotético, a fin de hacerlo aplicable al estudio de grupos. El estilo de vida se ha estudiado comparando la conducta del consumidor de distintos conglomerados sociales: ciudades, clases, grupos de edad, entre otros, buscando qué los diferencia y cuáles son esas cualidades o características que mejor describen a una sociedad o a un segmento de ella (Forero, 1978).

Como conclusión, Forero (1978, p.91) comenta que “la contribución de la psicología a los estudios de mercados junto con las aportaciones de los sociólogos han hecho sentir la necesidad de contar con estas disciplinas para dar un enfoque lo más completo posible de la conducta del consumidor. Cada enfoque por separado no deja de ser parcial, pero cobra importancia cuando se analiza en conjunto. De ahí que el mercadeo no pueda ser entendido como la decisión de una persona o como la aplicación de una teoría sino como la solución a un problema donde interviene un equipo interdisciplinario”.

Organizacional: Se encarga del estudio y la optimización del comportamiento del ser humano en las organizaciones, fundamentalmente en contextos laborales, profesionales, empresariales y en otros ámbitos institucionales.

La psicología organizacional es definida por Vargas (2002, p.11), como “el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente)”.

El psicólogo organizacional incursionó en el estudio de las condiciones que determinan el trabajo, siendo una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de las personas. Estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, así como la influencia de factores ambientales, enfocándose en la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana. Por lo tanto, se considera que “las funciones específicas del psicólogo del trabajo en el nivel de licenciatura son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales, con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal, y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo, con la finalidad de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos” (Harrsch, 2005, p.155).

“La mayor parte de los expertos laborales reconocen que obtener satisfacción en el trabajo es imprescindible para los empleados, por lo que se trata de crear condiciones dentro de las cuales las personas o los grupos encuentren mayor versatilidad en el trabajo; mayor participación en la toma de las decisiones que los afecten, y la mayor armonía y autonomía posibles. A través de estas condiciones, las personas encontrarán estímulos e interés en la situación laboral y, al comprometerse intelectual y emocionalmente con su responsabilidad, hallarán un mayor significado a su quehacer, así como un medio fértil para desarrollar su creatividad, y alcanzar la plenitud o la realización personal en la vida laboral” (Harrsch, 2005, p.155).



Los psicólogos organizacionales, siendo especialistas del comportamiento, se enfocan en el estudio, diagnóstico, intervención, gestión y control del comportamiento de los empleados en las organizaciones, por tanto, las actividades que desempeñan cada vez son más, en diversas áreas. Al respecto, Morris y Maisto (2005, p.8) consideran que los psicólogos organizacionales “se interesan en problemas prácticos como la selección y capacitación de personal, el mejoramiento de la productividad y las condiciones de trabajo, y el impacto de las computadoras y la automatización en los trabajadores”.

En síntesis, los orígenes históricos de la psicología marcan relación con otras ciencias, sin embargo, su autonomía surge cuando encuentra en el hombre un objeto de estudio, como la conducta, que puede ser observable y medible, tal como lo exige el rigor científico. Varios historiadores marcan el nacimiento de la psicología a raíz de la instalación del laboratorio de Wilhelm Wundt en Leipzig, aunque no fue el primer laboratorio de psicología, fue el primero que inició un gran movimiento al poner en práctica la aplicación del método científico a la problemática psicológica.

Como resultado de la necesidad y las nuevas tendencias, la psicología se ha dividido en varias áreas de estudio y de aplicación, dando cabida a diversas teorías psicológicas que ayuden a conocer, explicar, predecir e intervenir en el comportamiento de los seres humanos, lo que ha cobrado especial relevancia y especialización en una gran variedad de áreas tecnológicas.

En la actualidad, la psicología es considerada como una ciencia autónoma porque tiene delimitado su objeto de estudio y los métodos que le son convenientes para su aplicación.

## 2. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### 2.1. Trabajo: antecedentes, definiciones y leyes

Antes de iniciar con la revisión histórica de la psicología organizacional, es preciso enfatizar la importancia del trabajo como una actividad propiamente del ser humano, que le permite cubrir sus necesidades económicas, intelectuales, profesionales y sociales; para entenderlo de mejor manera, es imprescindible indagar en sus antecedentes, algunas definiciones y las leyes que lo regulan.

El término trabajo se deriva del latín "*tripalium*", que hacía referencia a un yugo hecho con tres palos que se usaba inicialmente para sujetar y herrar caballos o bueyes, posteriormente, en la antigua Roma, se usó como instrumento de tortura para castigar esclavos o reos (Díaz, 1998).

Con la revolución burguesa del siglo XVIII y el advenimiento de la revolución industrial, el trabajo pasa de ser una imposición sobre las clases sociales, a ser el medio para ocupar una posición social; a este cambio en la concepción del trabajo se le llamó la entronización cultural del trabajo, caracterizada por el ascetismo laboral, la antropología trabajista, y el culto al empleo. El trabajo se instituyó como un factor estructural del sistema industrial y estructurante del sentido común, que en última instancia, comienza a ser el principal subsistema social (Díaz, 1998).

Aristóteles aludía al trabajo como una actividad que transforma a la naturaleza con el fin de obtener un producto determinado, asociado con las necesidades básicas de los hombres; al respecto Díaz (1998) comenta la distinción aristotélica entre *sjolé* (creación intelectual y libre), *banausía* (trabajo manual y mecánico) y *ponos* (trabajo penoso), que distinguía a tres clases sociales claramente diferenciadas a lo largo de la historia antigua: la clase dominante, que se caracterizaba por ser ociosa, creativa y libre; la clase artesana, cuya actividad

dependía más de la oferta y la demanda; y los siervos y esclavos, dedicados a la producción en sí y carecían de derechos sociales.

De la Cueva (1984) comenta que las bases de la estructura del trabajo provienen de referencias antiguas como el código *Hammurabi* y la Biblia, pero es en los siglos XIX y XX cuando aparecen las leyes que buscaban la protección de los trabajadores a causa del cambio de taller a las fábricas en Europa, lo que propició el inicio y la formación del movimiento obrero y la rebelión del pensamiento representada por Saint Simón, Robert Owen, Fourier, entre otros.

Saint-Simón (1760-1825) fue considerado el primer teórico de la sociedad industrial, fundador del socialismo francés, fue uno de los primeros en estudiar la industrialización, considerándola positivamente y creyendo que podía traer un nuevo modelo social. Entre sus ideas consideraba que debía existir la propiedad privada, pero solo si era merecida; con lo cual defendía la abolición del derecho a la herencia. En 1820 incorporó dos aspectos, el sistema industrial y la sociedad industrial, los cuales aludían a la creación de las estructuras intelectuales propias a las ciencias sociales y la definición de los caracteres propios a las sociedades industriales.

Robert Owen (1771-1858) fue un empresario y un socialista británico, que llevó a la práctica sus ideas reformistas siendo el impulsor y líder del movimiento obrero británico; su reformismo y su oposición a la idea de la lucha de clases y su doctrina de fraternidad humana, marcó la historia del socialismo inglés. También fue considerado como el padre del cooperativismo.

François M. Charles Fourier (1772-1837) fue un socialista francés de la primera parte del siglo XIX y uno de los padres del cooperativismo. Fue un sarcástico crítico de la economía y del capitalismo de su época; se convirtió en un antagonista de la industrialización, de la civilización urbana y del liberalismo; entre sus ideas consideraba que todo el trabajo manual era arduo y tedioso, como ejemplo tomaba a las fábricas, por lo tanto creía que era posible hacer todo el trabajo placentero y profundamente satisfactorio, tanto física como mentalmente.

Zepeda (1999) refiere que, dada la incertidumbre en la sociedad emergente del siglo XXI, el vocablo empleo sigue siendo la vía lingüística para comprender la actividad laboral como mecanismo estructurador de lo personal, donde se busca un medio ambiente que le permita al individuo descubrirse a sí mismo como persona y como ser vital.

Díaz (1998) considera que el concepto de trabajo tiene una pluralidad de significados, referidos a un tipo específico de actividad humana y a las construcciones sociales del sentido y el valor de tal actividad; por lo tanto, define al trabajo como la inversión consciente y voluntaria de una determinada cantidad de esfuerzo, que tiene como propósito la producción de bienes, la elaboración de productos o la realización de servicios, que contribuyan a satisfacer las necesidades humanas.

Peiró (1987, citado en Díaz, 1998) define el trabajo como un conjunto de actividades productivas o creativas, ya sean retribuidas o no, que permiten obtener, producir o prestar determinados bienes, productos o servicios, con el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones, por lo tanto, las personas que las ejercen han de aportar energías, habilidades, conocimientos y otros recursos, a cambio de algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.

Para Díaz (1998) el trabajo se constituye como la actividad que marca las pautas de comportamiento, determina los ciclos vitales, y en muchos casos, posibilita o limita las interacciones sociales de los individuos, e incluso su desarrollo como seres humanos; es así como el trabajo se convierte en una actividad instrumental que posibilita la pertenencia a grupos de éxito en la sociedad. Haciendo hincapié en la conducta laboral, refiere que para explicarla y predecirla, es necesario comprender tanto las necesidades, valores, actitudes, aptitudes, capacidades, y otras variables del trabajador, como las condiciones y características de los entornos conductuales concretos en los que se desarrolla la actividad laboral.

Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco (2004) consideran al trabajo como un producto especial de la humanidad que alude a la

actividad consciente del hombre dirigida a la creación de un mundo artificial de cosas; así mismo, refieren que situando el concepto de trabajo a través del tiempo se hallarán puntos en común, pero también discrepancias en cuanto a su definición, ajustándose siempre a un marco evolutivo y socio histórico a partir del cual, el concepto de trabajo ha adoptado distintos significados. Consideran que en la actualidad, la actividad laboral se considera de forma mucho más amplia, más que como una actividad asalariada con valor en el mercado, como un área que incluye actividades laborales no asalariadas como el autoempleo, las que no están reguladas formalmente, como las que se desarrollan en el ámbito doméstico, en el voluntariado social y el autoconsumo; en ésta nueva conceptualización del trabajo se distingue al empleo por la relación contractual que se desarrolla en el mismo.

Por lo tanto, todas las personas tenemos derechos laborales, siendo este definido por De la Cueva (1984), como la norma que se propone realizar la justicia social en el equilibrio de las relaciones entre el trabajo y el capital. Mientras que, García (2012, p.21), considera que el derecho laboral “consigna una serie de principios en favor de los trabajadores, a partir de la Constitución, cuya finalidad es la de reivindicarlos en sus derechos, con el propósito de devolverles su calidad y dignidad humana en la prestación del servicio. Las garantías de seguridad jurídica, de libertad y de igualdad se van a ver plasmadas en los diversos artículos de la ley para, que de acuerdo con el artículo segundo de la ley laboral, conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones”.

La cronología del derecho laboral, es descrita por Carvazos (1984) en 5 etapas: primera, se inicia con el artículo 123 de la Constitución de 1917; segunda, surgimiento de la primera Ley Federal del Trabajo, en el periodo comprendido de 1917 a 1931, etapa de industrialización y políticas estatales. También abarca de 1940 a 1954 con la expansión industrial, con la que surgieron grupos en el sector industrial y financiero; tercera, se reformó la ley, para poder otorgar mejores condiciones laborales, con lo que se dio el auge del derecho laboral, en el periodo comprendido de 1962 a 1970. Otro acontecimiento importante fue que México exportó a otros países la legislación de los trabajadores; cuarta, la legislación laboral

procesal fue modificada sustancialmente; el periodo comprendido de esta etapa es de 1970 a 1980; y quinta, inicia desde 1980, se caracterizó por ser una época de crisis y recesión porque todas las iniciativas de reformas obreras se congelaron en los recintos legislativos. En 1994 se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá, siendo considerado una política de desarrollo para fomentar el intercambio comercial.

Sin embargo, Ibarra (2004) concibe el nacimiento y el desarrollo del derecho al trabajo en tres etapas: la primera es la heroica, que abarca la primera mitad del siglo XIX, se caracteriza por la lucha por el reconocimiento de las libertades de coalición y asociación sindical; la segunda es la de tolerancia, que se distingue por permitirse la libertad de asociación, pero sin reconocimiento legal y sin la obligación patronal de contratar las condiciones de trabajo con los sindicatos, se otorgaba el derecho a suspender el trabajo pero no parar las actividades de la empresa ya que la huelga constituía un ilícito civil, sancionada con la rescisión de los contratos de arrendamiento de servicios; y la tercera es la de reconocimiento por la legislación ordinaria de las instituciones y principios fundamentales del derecho del trabajo, su rasgo de distinción es la aparición de leyes de contenido laboral. De esta manera, México fue el primer país en elaborar leyes de trabajo y de la seguridad social, anexando así los derechos de los trabajadores en su constitución.

Como parte del derecho laboral en nuestro país, Ibarra (2004, p.497) menciona que se encuentran los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para lo cual recuerda que conforme al artículo 133 de la Constitución federal, los tratados forman parte de la ley suprema del país, ubicando los ochenta convenios ratificados por México dentro de esos tratados. Refiere que la problemática existente es la falta de cultura, que hace que esos convenios no se consideren obligatorios.

El trabajo siendo considerado como un contrato de sociedad para la prestación de servicios, debe de estar basado en reglas que aseguren los beneficios circunstanciales a la libertad, mediante la justicia social y las normas jurídicas que establezcan las relaciones entre patrón y trabajador.

Por lo tanto es importante considerar los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que abordan temas relacionados con el derecho del trabajo, mencionando “el artículo 3º, fracción VII, que se refiere al trabajo en las universidades; artículo 5º, que prevé la libertad de trabajo, el derecho a salarios justos, etcétera; artículo 18, que en su párrafo segundo establece la organización del sistema penal sobre la base del trabajo; artículo 21, que dispone los parámetros en la aplicación de multas, atendiendo al importe del salario de un día; artículo 25, referente a la rectoría económica del estado, que debe fomentar el crecimiento, el empleo y una distribución más justa de los ingresos y la riqueza; artículo 32, relativo a la preferencia de los mexicanos frente a los extranjeros para ocupar los empleos; artículo 73, fracción X, que fija las facultades del congreso para expedir las leyes del trabajo reglamentarias del artículo 123; artículo 115, fracción VIII, que prevé el que las relaciones laborales entre los municipios y sus trabajadores se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados, con base en lo dispuesto en el citado artículo 123” (Ibarra, 2004, p.497).

Referente al artículo 5º de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, Gómez (2012) especifica que funda y origina la regulación del trabajo en sí, al determinar su autorización y libertad de realización; estableciendo así la mejor manera en la que todo individuo puede desarrollar sus capacidades con el afán de procurar satisfacer sus necesidades primarias y, de tal manera, contribuir al desarrollo económico de México. Por otro lado, el artículo 123 constitucional es el umbral del derecho laboral en México, que tiene su punto de partida en el beneficio del hombre quien intercambia su fuerza de trabajo para mantener su existencia: lucha consigo por su libertad económica con el objetivo de transformar la sociedad capitalista; por lo tanto, indica que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, por lo que se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

Ahora bien, cabe destacar que los trabajadores cuentan con derechos laborales pero también con obligaciones, Díaz (1998) considera que son creencias normativas que representan las dos éticas del trabajo más importantes: la ética

protestante, a partir de la cual se seleccionaron las creencias relativas a deberes laborales; y la ética Marxista (o Marxiana), que suscribiría algunas de las creencias relacionadas con los deberes laborales, pero la mayoría relacionadas con los derechos laborales.

Las obligaciones laborales, de acuerdo con García (2012, p.95) “son los deberes jurídicos del trabajador hacia el patrón de cumplir con las prestaciones a que se obliga, derivadas de la relación o contrato de trabajo”. La ley contempla las obligaciones a cargo de los trabajadores, que se dividen en: a) obligaciones de dar, que indica que la principal obligación de los trabajadores es de realizar el trabajo contratado; b) obligaciones de hacer, implica la ejecución del trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos, c) obligaciones de no hacer, referente a todas las acciones que puedan poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe; d) obligaciones complejas, para hacer cumplir las disposiciones de las normas de trabajo, observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y el desempeño del servicio bajo la dirección del patrón; y e) obligaciones de lealtad o fidelidad, los trabajadores están obligados a guardar los secretos de la empresa, abstención de actos de competencia, trabajar eficientemente, cumplir con su asistencia y de actuar con honestidad.

Respecto a los contratos de trabajo, se hacen valer los derechos individuales y los derechos colectivos. Gómez (2012) menciona que los derechos individuales son entendidos como el conjunto de normas que regulan la relación individual de trabajo entre un sujeto llamado trabajador y otro denominado patrón, generalmente se entiende como el dueño de la fuerza de trabajo y el dueño de los medios de producción, que tienen como finalidad lograr el equilibrio de las fuerzas; el objetivo del derecho individual del trabajo es regular las condiciones individuales del contrato de trabajo, el cual, según la ley reglamentaria, puede ser verbal o escrito. Mientras que los derechos colectivos, también conocidos como derechos sindicales, surgen por la incipiente necesidad de protección de las masas proletarias por la desigualdad



que existía con el dueño de los medios de producción; el derecho colectivo de trabajo concierne a los grupos sociales, que reconoce un principio existencial de garantías en defensa de grupos obreros; algunos de sus objetivos son: corregir la situación de inferioridad del trabajador frente al patrón para conseguir un equilibrio, propiciar la solución de los conflictos de intereses colectivos de manera pacífica para la obtención de un estado de armonía laboral y aceptar la presencia de una fuente del derecho que garantice la libertad.

A medida de conclusión, algunos autores apuntan a que el trabajo ha sufrido ciclos dialécticos a lo largo de la historia, Díaz (1998) considera que es a partir del renacimiento cuando comienzan a aparecer nuevas formas de actividad productiva y los artesanos comienzan a tener un peso en la sociedad; sin embargo, es hasta la revolución francesa cuando se fundamentan los condicionantes sociales para el nacimiento de la edad moderna, pero tuvieron que esperar casi un siglo, hasta el advenimiento de la revolución industrial, para que surgieran las industrias y se desarrollaran las administraciones del estado en sus formas más complejas, destacando que en la época de la revolución industrial se asume una gran importancia de los valores personales humanistas relacionados con la actividad laboral.

Así mismo, Díaz (1998, p.31) puntualiza que “el trabajo como actividad humana es de difícil conceptualización y descripción, tanto por la complejidad de las actividades que actualmente se enmarcan dentro de este ámbito, como por la diversidad de significados y contenidos que ha ido teniendo a lo largo de la historia. Observamos así la necesidad de estudiar el fenómeno desde un punto de vista que tenga en cuenta tanto las connotaciones históricas de dicha actividad, como sus connotaciones específicas en un momento determinado”. Argumenta que es complejo tanto el término trabajo como explicar por qué trabaja la gente, sin embargo, parece evidente que los trabajadores acuden diariamente a su lugar de trabajo y permanecen en ellos cuarenta horas semanales, por razones económicas en la mayoría de las ocasiones, no obstante, la productividad, en términos de calidad y cantidad, no parece estar directamente relacionada con los motivos económicos.

## 2.2. Organización: definición, objetivos, estructura y teorías

Al igual que el trabajo, el término organización es clave para el desarrollo de la psicología organizacional, por lo que es importante conocer algunas de sus definiciones, objetivos en particular, sus dimensiones estructurales y las teorías que la integran.

Smith y Wakeley (1988, p.19) definen a la organización como “un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas”. Por otro lado, Daft (2007, citado en Lara, 2011), considera que son entidades sociales, dirigidas a metas y vinculadas con el ambiente externo; los elementos clave de la organización son las personas y sus relaciones entre sí.

Sin embargo, la definición que será tomada en consideración para el desarrollo del presente reporte es la de Vargas y Velasco (2002, p.10) que “hace referencia exclusivamente a los grupos definidos social y administrativamente que tienen un objetivo productivo, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la psicología básica”.

Grados (2013) refiere que para hablar propiamente de una organización, se deben de tomar en cuenta diversos aspectos que son de suma importancia: a) el concepto que sustenta la idea de la organización, el cual implica la coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua; b) el concepto de organización implica la coordinación de actividades para alcanzar objetivos comunes; c) al efectuarse la coordinación de actividades, debe de considerarse la división del trabajo; d) se necesita una jerarquización de la autoridad, para coordinar a los individuos; y e) la organización se refiere siempre a estructurar las funciones.

Las organizaciones existen por diversas razones, Daft (2005) considera las siguientes: reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados, produce bienes y servicios con eficiencia, facilita la innovación, utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora, se adapta e influye en un ambiente cambiante, crea valor para los propietarios, clientes y empleados, y acomoda los desafíos constantes de diversidad, ética, desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados. Mientras que Chiavenato (2007) considera que para que existan, es fundamental la cooperación entre las personas que la integran, por lo tanto, debe haber comunicación entre ellas, deben estar dispuestas a contribuir en una acción conjunta y deben tener un objetivo en común por alcanzar.

Por lo tanto, las actividades que se llevan a cabo en las empresas, son benéficas para varias personas, al respecto Gil y Alcover (2003), consideran que los principales son: a) asociaciones con beneficios mutuos, en las que los miembros son los principales beneficiarios, b) empresas y propietarios orientados al negocio, c) organizaciones que prestan servicio a los clientes y d) organizaciones que propician un bienestar común, es decir, al público en general.

De acuerdo a Chiavenato (1999), las organizaciones son unidades sociales que procuran cubrir objetivos naturales específicos, los cuales son: 1) satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad, 2) proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, 3) aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos, 4) proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y 5) crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Haciendo referencia a las metas organizacionales, Smith y Wakeley (1988) consideran que se clasifican en tres categorías: metas de producción, refiriendo que las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficiencia y eficacia; metas de investigación, la organización debe mantenerse unida para poder cumplirlas; y metas morales, el personal debe mantenerse interesado, estimulado y valorado en el trabajo que realice.

Para alcanzar las metas, es importante tomar en cuenta los componentes que integran a las organizaciones, por lo que Gil y Alcover (2003), basándose en el modelo de Leavitt, consideraron que son:

- a) Estructura social: son los aspectos regulados o pautados de las relaciones existentes entre los participantes, que contemplan dos componentes, la estructura normativa, que es el deber ser de la organización, son los valores, normas y roles; y la estructura de comportamiento, que es lo que realmente es la organización, son las conductas reales de los participantes.
- b) Participantes: son los individuos que realizan contribuciones para la consecución de las metas organizacionales; se analizan factores importantes como la inclusión parcial y la diversidad de características personales.
- c) Metas: son las concreciones de los fines deseados y hacia los que se dirigen todos los esfuerzos y las contribuciones de los miembros, lo que las vincula necesariamente con la estrategia de la organización; representan la razón de ser de las organizaciones.
- d) Tecnología: son los procedimientos, herramientas, máquinas, artefactos y materiales utilizados en la transformación de ciertos recursos energéticos en determinados resultados.
- e) Entorno: hace referencia tanto al entorno interno en el que los miembros llevan a cabo sus acciones, como el entorno físico, tecnológico, económico, político, cultural y social al que debe adaptarse para sobrevivir.

Por otro lado, Daft (2005) bajo un sistema propuesto por Henry Mintzberg contempla cinco partes que integran a la organización, las cuales se interrelacionan:

- 1) cuerpo operativo, es el departamento de producción que incluye a la gente que hace un trabajo básico de organización y desarrolla funciones en la producción de los productos y servicios de la empresa;
- 2) soporte técnico, son los ingenieros que estudian los problemas del medio ambiente y las oportunidades en los desarrollos tecnológicos; sus funciones ayudan a la organización a adaptarse al medio ambiente;
- 3) soporte administrativo, son los departamentos responsables de que la operación

se desarrolle sutilmente, así como el mantenimiento, incluyendo sus elementos físicos y humanos; da cabida el departamento de recursos humanos; 4) mandos intermedios, son los responsables de mediar entre la alta dirección y el cuerpo operativo, implementar reglas y pasar información de arriba abajo en toda la jerarquía; y 5) alta dirección, provee con direcciones, estrategia y políticas para toda la organización o sus divisiones mayores.

Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema, ya que las organizaciones se comportan como sistemas abiertos y como sistemas cerrados; entendiendo que un sistema es “un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo” (Daft, 2005, p.14). Los sistemas abiertos son caracterizados por interactuar con el ambiente para sobrevivir, consume y exporta recursos al ambiente; mientras que los sistemas cerrados no dependen de su ambiente, por lo que se comporta autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. Así mismo, considera que un sistema está integrado por varios subsistemas, que producen el servicio y el producto de la organización, pero que además, desarrollan funciones específicas para sobrevivir, por ejemplo, la producción, la administración, el mantenimiento, la adaptación y la extensión de sus fronteras.

En este sentido, para Chiavenato (1999) el ambiente impone a la organización desafíos internos y externos, para enfrentarlos se distinguen tres niveles organizacionales: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional.

El nivel institucional es el nivel más alto dentro de la organización, lo integran los altos ejecutivos, directores, dueños o accionistas; es el nivel estratégico en el que se toman las decisiones, se establecen objetivos organizacionales y las estrategias para alcanzarlos. Constituye la interfase con el ambiente porque funciona como sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente y del futuro.

El nivel intermedio es el nivel mediador o gerencial, lo integran los departamentos de la administración media; se encarga de articular al nivel institucional y operativo, por lo tanto, adecúa las decisiones tomadas por la alta dirección, a las acciones realizadas en el nivel operacional; amortigua los impactos de la incertidumbre del ambiente traídos por el nivel institucional, captándolos y dirigiéndolos hacia el nivel operacional, con el propósito de ejecutar con eficiencia las tareas básicas.

El nivel operacional es el nivel técnico, lo integran las áreas internas e inferiores de la organización; se encarga de realizar la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa, es el trabajo básico relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización; este nivel está orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología utilizada para realizarla, por lo que en este nivel se encuentra las máquinas, equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización.

Los sistemas sociales son, para Muchinsky (1994), una estructura de sucesos o acontecimientos, que no tienen una anatomía que defina su funcionamiento, sin embargo, poseen los siguientes componentes: roles, normas, poder y cultura.

Los roles son las expectativas que los demás tienen sobre la conducta apropiada en una posición específica, es decir, determinan lo que es apropiado en un trabajo determinado. Algunas de sus características son: facilitan el proceso de aprendizaje, son impersonales, están relacionados con la conducta de trabajo, pueden ser difíciles de concretar, se aprenden rápidamente y se diferencian de los trabajos, es decir, los roles y los trabajos no son lo mismo. Se dice que cuando todos los roles encajan, en un determinado equipo de trabajo, resulta un grupo eficaz.

Las normas son las expectativas de grupo compartidas sobre la conducta apropiada, es decir, definen la conducta de grupo aceptable. Las propiedades de las normas son: a) es un precepto de la conducta, b) son más obvias para distinguir los comportamientos importantes para el grupo, y c) el grupo es el encargado de hacer

cumplir las normas. Así mismo, se contempla un proceso para desarrollar y comunicar las normas, las cuales deben definirse y comunicarse de forma implícita o explícita, el grupo debe registrar la conducta para determinar si la norma debe seguirse o no y se debe premiar la inconformidad y castigar la disconformidad.

El poder es la fuente del control que la organización ejerce sobre sus miembros; se considera que el poder es complejo porque funciona en ambas direcciones, es decir, tanto los empleados como las organizaciones pueden ejercer poder uno sobre el otro. French y Raven (1960, citados en Muchinsky 1994) toman en cuenta bases para poder analizar el poder en las organizaciones, las cuales son: poder de recompensar, la organización ofrece incentivos para reforzar las conductas deseables; poder coercitivo, donde la organización puede castigar a un empleado por conductas indeseables; poder legítimo, donde el empleado considera que el poder que ejerce la organización sobre él es legítimo; y poder del experto, es donde se respeta el juicio del experto, al ser considerado el personal calificado por su experiencia, conocimiento o capacidad.

La cultura definida como el modo como hacemos las cosas por aquí, la cultura organizacional se compone de la lengua, valores, actividades, creencias y costumbres de una organización. Para que los empleados adquieran la cultura organizacional es importante llevar a cabo un proceso de socialización que permita facilitar el control de la conducta individual, pero sobretodo, que permita dirigirla hacia las metas de la organización; la cultura puede ser transmitida estableciendo procesos de comunicación o mediante diversos canales como memorándums, filosofía corporativa, entre otros.

Daft (2005) comenta que para entender las organizaciones, es preciso observar y analizar las dimensiones que describen a la organización y los rasgos específicos de su diseño; dichas dimensiones se dividen en estructurales y contextuales.

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de la organización, las cuales son: formalización, son los

documentos escritos en la organización que describen el comportamiento y las actividades, como son manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas; especialización, es la división del trabajo, es decir, el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados; jerarquía de autoridad, describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente; centralización, es el nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones en dos niveles, centralizadas y descentralizadas; profesionalismo, es el nivel de educación formal y la capacitación de los empleados; proporciones de personal, es la dedicación de personas en varias funciones y departamentos.

Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización y pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y procesos de trabajo de una organización, incluyendo tamaño y tecnología organizacional; donde el tamaño es la magnitud de la organización, es decir, el total de empleados y la tecnología organizacional, son las herramientas técnicas y acciones para transformar la producción, que delimitan la manera en que la organización produce los servicios y productos que provee al cliente, e incluye la flexibilidad de manufacturación, avance de sistemas de información e internet.

Para lograr un buen funcionamiento organizacional, existen teorías que permiten ver, pensar y analizar a las organizaciones con mayor precisión, basándose en el diseño y en el comportamiento organizacional. Al respecto, Dunnette y Kirchner (1979) consideraron que existen dos teorías de pensamiento: teoría clásica y teoría moderna.

La teoría clásica conlleva controles firmes, una estructura muy formal, políticas definidas, procedimientos precisos y, de alguna manera, expresa un punto de vista inhumano o falta de interés en las diferencias entre los individuos. Los temas que considera son: búsqueda de eficiencia, que estudia el lugar de trabajo para lograr mejor eficiencia en la productividad; búsqueda de principios generales, que contempla a la autoridad para controlar las actividades de los trabajadores; y búsqueda de una estructura perfecta de organización, que es identificada por el término burocracia, que conlleva la impersonalidad y disciplina.



La teoría moderna contempla a dos autores principalmente, Chris Argyris, quien sugiere partir de dos aspectos básicos: la organización formal y el ser humano, determinar qué se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos; y Rensis Likert, quien considera que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en técnicas y métodos que describen lo que la gente busca en su trabajo y en los medios de organización.

Por otro lado, Muchinsky (1994) considera que son tres las teorías de pensamiento que permiten analizar a las organizaciones, las cuales son: teoría clásica, teoría neoclásica y teoría moderna.

La teoría clásica se centra en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones; establece los elementos básicos en cualquier organización para después estudiar cómo debería estructurarse de manera adecuada para alcanzar sus objetivos. Los elementos básicos que deben considerarse son un sistema de actividades diferenciadas, las personas, cooperación hacia una meta y autoridad. Mientras que en las propiedades estructurales se consideran cuatro principios: funcional que se refiere a la división de trabajo para establecer las áreas de especialización que mejoren el rendimiento de toda organización y hacen referencia al crecimiento horizontal, que implica la formación de nuevas unidades funcionales; de escalonamiento que da cabida al crecimiento vertical de la línea de mando como resultado de los niveles añadidos a la organización y se enfoca a las personas que ocupan posiciones de mando en la jerarquía; de la cadena/personal sus funciones hacen referencia a las responsabilidades básicas para el cumplimiento de las metas de la organización y a las funciones de personal que apoyan las actividades de la cadena; y de la extensión del control que se refiere al número de subordinados de los que un director es responsable, si las extensiones de control son grandes producen organizaciones de forma plana, es decir con pocos niveles, y si las extensiones de control son pequeñas conducen a organizaciones de forma alta, con muchos niveles.

La teoría neoclásica surgió a raíz de las deficiencias de la teoría clásica, su principal contribución fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran

simples, no eran aplicables a cualquier organización y no mostraba interés en las diferencias individuales. Basándose en la investigación conductual, ponían en tela de juicio la rigidez con la que se formularon los principios clásicos, por lo que investigaron de manera psicológica o examinando los problemas de la vida real dentro de las organizaciones. Sin embargo, las organizaciones fueron más complejas de lo que visualizaron los neoclásicos, por lo que surge una tercera teoría totalmente diferente, llamada teoría moderna.

La teoría moderna considera que “una organización saludable y exitosa no es solo eficaz a la hora de cumplir sus objetivos comerciales sino también los de estabilidad, crecimiento y adaptación” (Muchinsky, 1994, p.302), considerando estos factores como característica de cualquier organismo vivo. Así mismo, alude al término aproximación a los sistemas, que considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio, tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó a priori de satisfacer las necesidades de la teoría organizacional.

La teoría moderna parte de la premisa de que una organización compleja es un sistema social, compuesto por: individuos que participan en el sistema, anteponiendo lo que esperan conseguir, con base a las diferentes personalidades, habilidades y actitudes; una organización formal que establece la estructura del sistema y está conformada por los patrones interrelacionados de los trabajos; grupos pequeños que facilita la adaptación de los individuos dentro del sistema; estatus y roles que definen la conducta de los individuos dentro del sistema; y un marco físico que refiere al ambiente físico externo y al nivel de tecnología de la organización.

Respecto a la evolución de las teorías, Daft (2005) comenta que la perspectiva clásica buscaba hacer que las organizaciones marcharan eficientemente como si fuera una máquina bien aceiteada, por lo que asociada con el desarrollo de las organizaciones jerárquicas y burocráticas, lograron establecer la base de la administración moderna tanto en teoría como en práctica.

### 2.3. Historia, definiciones y objetivos de la psicología organizacional

Una vez referidos los conceptos de trabajo y organización, se infiere en los antecedentes históricos de la psicología organizacional, cabe mencionar que es difícil fijar una fecha para la fundación de esta disciplina, sin embargo, considerando a Blum y Naylor (1985) infieren que, probablemente su origen se inicia el 20 de diciembre de 1901, día en el que el doctor Walter Dill Scott impartió en Chicago una plática a empresarios partiendo de la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios; posteriormente en 1908 publicó un libro titulado *The Theory of Advertising*, que también hacía referencia a la aplicación de la psicología al mundo de los negocios; al paso de los años continuó publicando libros sobre el mismo tema, por lo tanto Scott fue considerado uno de los padres de la psicología organizacional.

En 1913 Hugo Münsterberg publicó un libro llamado *Psychology and Industrial Efficiency*, que también aludía a la aplicación de la psicología a los negocios, incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta. Münsterberg, estudió los aspectos del trabajo y desarrolló una simulación en laboratorio. Con base a estos avances e investigaciones, las empresas comenzaron a contratar a psicólogos, centrándose en sus beneficios económicos (Muchinsky, 1993).

Así mismo, parte de sus orígenes también surgen a raíz de los trabajos aportados por Frederick Taylor (1856-1915) y Frank Gilbreth (1868-1924), al pretender usar métodos de selección para aumentar la eficiencia de los empleados, ambos eran ingenieros industriales que se preocuparon por la productividad de los empleados, por la economía y fabricación de las empresas; gracias a sus trabajos se dio pie a la investigación en el campo laboral. Por otro lado, Frederick W. Taylor también tuvo aportaciones importantes, se encargó de rediseñar las condiciones de trabajo con la finalidad de lograr rendimientos más altos para las empresas y un mejor salario para los trabajadores, considerando que aumentar la eficacia los

conduciría a una mejor prosperidad, y que los trabajadores podrían ser contratados de acuerdo a sus potencialidades.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos empezaron a cobrar importancia, al participar activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales; como resultado, se desarrollaron pruebas de grupos, profesionales, escalas de calificación y el inventario de personalidad, que posteriormente fueron parte del desarrollo de la psicología. También se elaboraron programas de adiestramiento especializado, selección de oficiales, técnicas de análisis de puestos y evaluaciones del rendimiento (Blum y Naylor, 1985).

En 1917 se publicó la revista de Psicología Aplicada, su primer artículo no solamente resumió la situación de la psicología industrial sino que también sacó el tema ciencia-versus-práctica, punto que todavía hoy enfrenta a los psicólogos industriales. En 1919 Scott fundó la *Scott Company of Philadelphia*, siendo la primera organización de consultoría psicológica que se orientó hacia problemas del personal en las industrias. En 1920 el énfasis en la psicología industrial se centró en evaluar, pero el interés pasó de realizar pruebas mentales en un laboratorio a pasar a pruebas de empleo a trabajadores industriales; así mismo, en este periodo se publicó el Diario de Investigación de Personal. También en 1920, el término de psicología industrial logró una identidad propia (Muchinsky, 1993). En 1921 James Cattell fundó la Corporación Psicológica, que tenía como propósito promocionar a la psicología en el sector industrial; cabe mencionar, que a través de los años, cambió su enfoque original para convertirse en una editorial importante en pruebas psicométricas.

Posteriormente, empresas como *Procter & Gamble*, *Philadelphia Company* y *Hawthorne de la Western Electric*, no sólo se interesaron por los estudios de la psicología industrial sino que elaboraron sus propios programas de investigación de personal; al respecto, Blum y Naylor (1985, p.35) comentan que son “la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial. Proporcionan las bases y el impulso para la

expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas”.

Referente a estos estudios, Blum y Naylor (1985) refieren que representan el programa de investigación más importante emprendido para mostrar la enorme complejidad de la relación entre la producción y la eficiencia. Muchinsky (1993) comenta que, específicamente, los estudios de Hawthorne tuvieron especial relevancia, debido a que su estudio original intentaba encontrar la relación entre la iluminación y eficiencia, encontrando que la productividad no tenía relación con el nivel de iluminación; sin embargo, el estudio desencadenó cuatro estudios adicionales que mostraban muchos aspectos del comportamiento humano en un lugar de trabajo.

En 1937 se fundó la *American Association for Applied Psychology* (APA) siendo la organización oficial de la psicología industrial. Posteriormente, se crearon otras divisiones separadas de la APA dirigidas a varios aspectos del campo, como la División de Psicología Militar, la *Society of Engineering Psychologists* y la División de Comportamiento de los Consumidores.

En la segunda guerra mundial, el papel de la psicología tuvo gran valor, de acuerdo con Muchinsky (1993), el ejército solicitó los servicios de los psicólogos, los cuales tuvieron grandes tareas a cargo, algunas de ellas fueron:

- 1) En el comité consultivo para la clasificación del personal militar, desarrollaron una Prueba de Clasificación General del Ejército (PCGE) que permitía clasificar a los reclutas en una serie de categorías con base a su capacidad, para aprender los deberes y responsabilidades de los soldados.
- 2) Desarrollaron métodos para la selección de oficiales, pruebas de pericia manual y pruebas de aptitud.
- 3) En la Oficina de Servicios Estratégicos (OSE) de los EEUU, desarrollaron y usaron pruebas sobre el estrés, cuyo propósito era evaluar candidatos para ser asignados a las unidades militares de inteligencia. El objetivo principal,

era evaluar las reacciones interpersonales y emocionales al acentuar las situaciones generadoras de frustración.

- 4) Trabajaron en la selección y entrenamiento de pilotos para aviones militares, el objetivo era cambiar la prueba tradicional por una en la que se colocara a los posibles pilotos en una cabina experimental. El resultado fue exitoso, se seleccionó a los mejores candidatos y se entrenaron como pilotos; además se diseñó el equipo para que el trabajo del piloto fuera más fácil y seguro.

La segunda guerra mundial, permitió refinar las técnicas psicológicas industriales, así como las habilidades de la psicología aplicada. En resumen, “la Primera Guerra Mundial ayudó a dar forma a la profesión y aceptación social. La Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla” (Muchinsky, 1993, p.38).

A partir de 1945 hubo un desarrollo económico mundial, por lo que se requirió de una reestructuración en la calidad de los productos de las industrias manufactureras, al igual que surge la necesidad de mejorar la capacitación del personal en todos sus niveles, como resultado a estas necesidades, aumentó la demanda de los psicólogos para ayudar a mantener y mejorar la eficiencia en las industrias; con ello se ampliaron las áreas de intervención de los psicólogos, ya no sólo era reclutamiento y selección, sino también capacitación, desarrollo, motivación y en general, los problemas ligados al sistema social de las industrias (Schein, 1982).

En 1948 se publicó la revista *Personnel Psychology*, que contempla temas de adiestramiento, análisis de puestos, selección, motivación, actitudes, condiciones de trabajo y diseño de equipos. En 1966 se publicó la revista *Organizational Behavior and Human Performance*, que tenía como finalidad publicar artículos enfocados al desarrollo de teorías de psicología aplicada.

Durante 1950 y 1960 surgió y se realizaron investigaciones sobre la psicología de la ingeniería, que era considerada como un área separada, era una mezcla entre la psicología industrial y experimental. En este periodo, se logró la identidad propia de psicología del personal. En 1950 se hizo más extenso el interés por el estudio de

las organizaciones; mientras que en 1960 se atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las organizaciones; así mismo, en la literatura se introdujo el término desarrollo de la organización. En resumen, “la psicología de la ingeniería era una fusión de la psicología industrial y experimental; el comportamiento organizacional era una mezcla de la psicología industrial, psicología social y sociología” (Muchinsky, 1993, p.39).

En 1970 se oficializa el término “organizacional”, percibiéndose como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otras instituciones. Zepeda (1999) infiere que la psicología organizacional, se centra en el estudio de la organización y se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Respecto al cambio de conceptualización de psicología industrial a organizacional, Vargas y del Valle (2002, citado en Lara, 2011, p.184) comentan que “son Taylor (1911) y Fayol (1916) los primeros en utilizar el término organización para referirse a la división del trabajo en la elaboración de productos; posteriormente a finales de la década de los 60’s, se le asignó el nombre de organizaciones a las empresas, ya que sus funciones estaban encaminadas a la producción, comercialización y servicio, como un proceso continuo, tomando de ahí la psicología su apellido de industrial a organizacional”.

En resumen, “la diferencia es que la industria es un lugar donde las personas se encargan tan solo de la elaboración de algún producto físico, mientras que en la organización aparte de esta producción se pueden ofrecer diversos servicios (comercios, escuelas, hospitales, etcétera), así como cumplir con ciertas necesidades individuales y de grupos” (Lara, 2011, p.17).

Zepeda (1999, p. 4) considera que “a partir de 1980, gracias al avance de las teorías orientadas a la calidad total y a la reingeniería de procesos, ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino, además, a quienes son los beneficiarios de sus productos o servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales). En esta misma perspectiva, la psicología

organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad”.

El surgimiento de la psicología organizacional hace frente a las necesidades que se han ido presentando a lo largo de la historia en las organizaciones. En este sentido, Harrsch (2005, p.159), considera que la psicología organizacional se convirtió “en una disciplina cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales; y pretende analizar la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de factores ambientales y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral; y de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana”.

Al respecto, Chiavenato (1999) comenta que el comportamiento de las personas en las organizaciones presenta las siguientes características: el hombre es proactivo, se orienta hacia la actividad y hacia la satisfacción de sus necesidades, objetivos y aspiraciones; el hombre es social, busca mantener su identidad y su bienestar psicológico; el hombre tiene necesidades diversas, se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades; el hombre percibe y evalúa en función de sus propias experiencias, necesidades y valores; el hombre piensa, elige y desarrolla planes de comportamiento que le permitan alcanzar sus objetivos; y el hombre posee capacidad limitada de respuesta, esta capacidad está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).

Ahora bien, infiriendo en las definiciones de la psicología organizacional, Díaz (1998, p.10) la detalla como “una 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”. Zepeda (1999, p.3) la define como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”. Mientras que Dunnette y Kirchner (1979) la consideran como el estudio de la organización, su



proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización; así mismo, consideran que se deben estudiar los conflictos potenciales entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos.

Furnham, Pelcastre y Varela (2001) la puntualizan como el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones, de la manera en que son recompensadas y motivadas de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. Vargas y Velasco (2002, p. 11) la comprenden como “el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente)”. Por último, Weiten (2006) la define como aquella que se ocupa del estudio del comportamiento humano en el área laboral, por lo cual se centra en temas relacionados con el personal, como lo son la selección, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño laboral, liderazgo y el contexto laboral.

Respecto a los objetivos de la psicología organizacional, en primera instancia, Bunge y Ardila (2002) comentan que, al igual que los de cualquier ciencia, son: describir, explicar y predecir los hechos que estudia. Especificando particularmente el objetivo de la psicología organizacional, Muchinsky (1993, p.26) refiere que es “aplicar el conocimiento para resolver problemas en el mundo del trabajo. Los hallazgos de la investigación psicológica pueden usarse para contratar mejores empleados, reducir el absentismo, mejorar la comunicación, aumentar la satisfacción en el trabajo, y resolver otros problemas”.

En general, la psicología tiene varios objetivos dentro de las organizaciones para ayudar a favorecer, impulsar, motivar, apoyar y promover el cambio en una empresa; algunos de sus objetivos son el fortalecimiento y la efectividad en las organizaciones, mejorar los procesos de reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, crecimiento y retención del personal, evaluación de clima organizacional para lograr la satisfacción e identificación de los empleados con la empresa, disminución de los índices de rotación, lograr el incremento de la productividad y

elaborar programas de capacitación que beneficien tanto al empleado como a la organización.

En síntesis, la psicología organizacional es una disciplina que surgió en las industrias y poco a poco se expandió a otras instituciones, su objeto de estudio se orientó hacia el comportamiento de los individuos que las integran, así como sus relaciones interpersonales y el fortalecimiento del bienestar de los empleados en sus lugares de trabajo. En la actualidad la psicología organizacional se especializa en diferentes áreas y trata diversos temas en torno al aprendizaje, los fenómenos de la percepción, estudio de la personalidad, liderazgo, motivación, toma de decisiones, rendimiento, estrés, actitud frente al trabajo, fatiga laboral, relaciones interpersonales, clima laboral, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, satisfacción en el trabajo, reclutamiento y selección, entre otros. Con esta diversidad de temas, la psicología organizacional amplía cada vez más su campo de acción, logrando grandes aportaciones en el ámbito empresarial, pero sobretodo, jugando un papel importante frente a los retos que se van presentando, como la globalización, tecnología e innovación.

#### 2.4. Origen, funciones, objetivos e importancia del área de recursos humanos

En un principio las áreas de Recursos Humanos (RH) eran llamadas jefaturas o dirección de personal, estaban centradas en tareas administrativas del tipo gestión de nóminas, tramitar altas y bajas de la empresa y administración del personal en general; por lo que su perfil tenía más tendencia hacia competencias administrativas y legales. Es en la década de los 70 cuando empieza a desarrollar aspectos centrados en el factor humano, como la cultura organizacional, los planes de comunicación interna, el clima laboral y la formación e integración de los miembros; es así, como cobran relevancia a las competencias cercanas a la psicología, la sociología, relaciones laborales y las ciencias de la educación (Pérez, 2014).

El cometido del departamento de RH ha evolucionado en las últimas décadas, hasta ser considerado en la actualidad como un departamento clave para conseguir el éxito de la empresa, razón por la que participa en la dirección empresarial al máximo nivel. Esto implica que, “al añadir a la dirección de recursos humanos la consideración de «estratégica», se está reconociendo la participación de este departamento en la dirección empresarial” (López y Ruiz, 2015, p.8). De esta manera, la nueva visión la integra en el nivel estratégico de la empresa, al mismo nivel que otras áreas importantes como la comercial, la administrativa y la financiera.

“Múltiples estudios han identificado una clara relación entre la competitividad de las empresas y la consideración de los recursos humanos como clave para el éxito empresarial. Esto constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que, si los trabajadores pueden desarrollarse personal y profesionalmente en ella, incrementan su compromiso, su motivación y su aportación, logrando que la empresa sea más competitiva. Esta ventaja competitiva se desarrolla mediante políticas determinadas como planes de formación, motivación, compatibilización de la vida personal y familiar, definición de las carreras profesionales, políticas de igualdad, etc.” (López y Ruiz, 2015, p.8). En la figura 1 se muestra el círculo de la ventaja competitiva que manifiestan estos autores.



Figura 1. Círculo de la ventaja competitiva de la dirección de personas, de López y Ruiz.

Es importante precisar que “los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y satisfacer las necesidades en todo su personal en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de recursos humanos, y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área, reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización” (Alfaro, 2012, p.23).

Para alcanzar los objetivos de las organizaciones, se requiere de personal de diversa índole o clase, es decir, nivel operativo, personal de apoyo, administrativo y directivo. Por lo tanto, la labor de recursos humanos es dotar a la organización de personal competente para su éxito. En este sentido, “un departamento de recursos humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo, mantiene las políticas de personal, actúa como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal” (Alfaro, 2012, p.21).

Respecto a los objetivos propios de RH, Chiavenato (2007) considera que su administración consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que la integran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Por ende, los objetivos de RH se desprenden de los objetivos de la organización entera, siendo los principales: 1) crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización; 2) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales; y 3) lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Chiavenato (2007, p.125) estima que en “un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas”. Por lo tanto, en las organizaciones se hace evidente la necesidad de poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y personas que reúnan estas nuevas características; para lograrlo, se requiere de nuevas prácticas administrativas y, sin lugar a dudas, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de sus políticas para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel de la administración de RH se transforma gradualmente en un área capaz de crear mejores organizaciones, más rápidas, proactivas y competitivas.

Por ende, el trabajo del departamento de RH asume un papel de suma importancia dentro de las compañías, al respecto, Alfaro (2012) considera que existen varios factores que denotan la razón de la existencia del departamento, algunos de ellos son:

- 1) Complejidad de puestos de gerente de área: generalmente, se enfrentan a responsabilidades adicionales y requieren que se busque ayuda en los problemas más sustantivos. Los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.
- 2) Influencias externas: la aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, entre otras) crea la necesidad de que exista gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren el cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de personal.

- 3) Necesidad de congruencia: confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados, lo que puede desencadenar injusticias, como por ejemplo en aumentos de salarios a subalternos favoritos y no de acuerdo al desempeño logrado.
- 4) Necesidad de pericia: todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad requiere pericia para tratar con ellas y, en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.
- 5) Importancia de los recursos humanos: las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.

Alfaro (2012) contempla que la administración de RH consiste en captar y mantener al personal dentro de la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, por lo tanto, una de sus principales funciones es proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente. En la práctica, el departamento de RH alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos, por lo que serán la guía para establecer las funciones principales de esta área, algunas de estas funciones son: 1) planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas; 2) observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente; 3) efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de llevar un comienzo productivo; 4) fijar un sistema de remuneración justa, para lograr niveles de desempeño deseado; 5) ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa; 6) ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr relaciones laborales adecuadas; 7) promover junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad; 8) establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas; 9) hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización; y 10) prestar servicios a todo el personal.

Recursos humanos es un área interdisciplinaria, por lo que comprende necesariamente conceptos de psicología organizacional, de sociología, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, entre otras. Los asuntos de la administración de RH se relacionan con una enorme multiplicidad de campos del conocimiento: “se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sin número de asuntos diversos” (Chiavenato, 2007, p.112).

López (2010) considera que otra de las funciones del área de RH es participar en el planeamiento general de la organización y establecer los centros de costos de su área. El área debe trabajar en forma integrada con las otras áreas para aportar ideas y soluciones que luego incidirán en los subsistemas de recursos humanos y de manera directa en el personal, por esto es importante vincular las prácticas del área de recursos humanos con la estrategia empresarial.

Actualmente, los especialistas de RH consideran un nuevo enfoque que señala que es indispensable un adecuado manejo interno, ya que “los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro” (López, 2010). Esta aseveración asegura que la unidad de RH y el responsable de su manejo, debe ser un miembro de la dirección de la empresa y debe estar capacitado no sólo en cuestiones del negocio, sino también en las prácticas modernas del área.

De esta manera, el planeamiento de RH es responsabilidad de la dirección de la empresa, por esta razón las otras áreas deben apoyar y participar activamente. Cabe mencionar, que el planeamiento de los recursos humanos, debe ser numérico y cualitativo. Numérico al dar altas y bajas del personal y cualitativo que implica las

necesidades de entrenamiento, capacitación y/o desarrollo de competencias. Todos estos datos a manejar, deben dar el perfil requerido para la posición que la persona ocupe en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Para concluir, se puede decir que “la forma en cómo la organización se encuentre estructurada, va a ser que defina la autoridad, responsabilidad y funciones que se deben llevar a cabo, no está demás mencionar que esta estructura debe ser formal, aunque existen dentro de la misma, estructuras informales” (Alfaro, 2012, p.25). Así mismo, a partir de la estrategia general de la empresa, el área de recursos humanos diagnostica las necesidades que se plantean y mejora a partir de ello su función, para aportar servicios a la empresa (López, 2010).

## 2.5. Proceso administrativo de reclutamiento y selección

Como ya se mencionó, dentro de la psicología organizacional, el psicólogo desempeña funciones en diversos procesos. Iniciando con el proceso de reclutamiento, es considerado como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema informativo mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2000). Para De la Calle y Ortiz (2004, p.77), es el “conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que ésta sea excesiva o innecesaria ni, por supuesto, deficiente”.

A partir de las necesidades de recursos humanos de las organizaciones, se inicia el reclutamiento, que “consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene



como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización” (Chiavenato, 2007, pp.149-150). La planeación del reclutamiento, tiene como finalidad estructurar el sistema de trabajo que será realizado, y consiste en valorar internamente la necesidad de la organización en términos de personas, investigar externamente el mercado de recursos humanos y definir y emplear las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Una vez que el reclutamiento provee de los posibles candidatos idóneos para cubrir una vacante, el siguiente paso o proceso a seguir es la selección de personal, que es definida por Chruden y Sherman (1980) como un proceso en donde se determina cuáles de entre los solicitantes son los que llenan mejor los requisitos del trabajo a desempeñar y a los que se les debe ofrecer posiciones en la empresa con base a sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad; para realizar con eficacia el proceso de selección se evalúan aspectos como: experiencia, estabilidad, referencias laborales, trayectoria académica, evaluaciones médicas, de conocimientos y psicométricas. Otra definición es la de Chiavenato (1999), que la concibe como la elección del personal adecuado para ocupar el cargo existente en la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral; considera que su objetivo es obtener personas adecuadas y eficientes para el puesto.

Las definiciones expuestas, muestran que la selección es fundamentalmente un proceso de comparación tanto de puestos como de candidatos, así mismo implica una toma de decisión en la elección de candidatos que cubren con el perfil requerido, y una predicción del desempeño de los mismos en el puesto de trabajo. El proceso de selección contiene dos grandes elementos: el análisis laboral, que establece lo que se necesita para el puesto, y la valoración de personal, que busca averiguar qué individuos reúnen esos requisitos. Por tanto, la selección es un proceso de predicción, por lo tanto, el proceso sólo es válido cuando se hacen buenas predicciones (Smith y Wakeley, 1988).

La selección, al igual que el reclutamiento, se integra por una serie de pasos y técnicas que permitirán elegir al mejor o mejores para desempeñarse en un puesto.

El primer paso en la selección de personal es la elaboración del perfil requerido, también llamado ficha de especificación del puesto o ficha profesiográfica, el cual debe contener una serie de elementos que describan el puesto en términos de los aspectos psicológicos y físicos necesarios para ser desempeñado de forma eficiente; una vez identificados estos elementos se procede a elegir las técnicas de evaluación más adecuadas, lo cual permitirá establecer qué se va a evaluar del candidato y por tanto, la elección e integración de las pruebas psicológicas a utilizar (Chiavenato, 2004).

En el proceso de reclutamiento y selección se ponen en juego los intereses tanto de la empresa como de los postulantes al cargo, ya que por una parte la empresa aspira a seguir existiendo y tener ganancias económicas, mientras que el trabajador anhela desempeñarse en un lugar donde pueda demostrar y desarrollar sus capacidades, recibiendo un reconocimiento y un salario justo por su tarea, además de un crecimiento. Por ende, para que el proceso de reclutamiento y selección sea exitoso, es relevante conocer primero a la empresa, su especialidad, sus necesidades y su política organizacional para poder elegir al tipo de persona que pueda cubrir de la mejor manera posible la posición requerida.

Como conclusión, el reclutamiento precede a la selección y la condiciona porque predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles. Así mismo, el proceso de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia porque una selección fallida genera un alto costo para la organización (De la Calle y Ortiz, 2004).

## 2.6. Proceso administrativo de inducción y capacitación

Respecto al proceso de inducción, cuando se contrata a un nuevo empleado para ocupar un puesto dentro de la organización, se debe considerar el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. Por otro lado, el nuevo trabajador va a

encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas y procedimientos que serán ajenas a él, lo que puede afectar negativamente su eficiencia y su satisfacción; en este sentido, la organización debe establecer planes y programas con el objetivo de acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, tanto al puesto, como al jefe, a los grupos de trabajo inmersos y a la organización en general (Corral, Gil, Velasco y Serrano, 2011).

Por lo tanto, el proceso de inducción forma parte importante en el recibimiento que se le otorga al nuevo empleado, ya que muestra la secuencia de actividades a seguir para la implementación del programa de inducción dentro de la organización. Elorriaga y Barreto (2015) consideran que la inducción busca acortar el tiempo de adaptación y que la rotación de personal sea lo menor posible, considerando que todo egreso supone un costo y a la vez una pérdida de recurso humano para la organización.

El proceso de inducción es definido por Mercado (2003) como el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. Por otra parte, Bohlander, Sherman y Snell (2003, p.211) lo definen como “el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente incorporación con la organización, sus puestos y unidades de trabajo”. Mientras que Dessler y Varela (2004, p.78) lo definen como “todas aquellas actividades, concentradas en un programa de integración, que se llevan a cabo para que el trabajador se adapte lo más pronto posible a la organización, proporcionándole información referente a las políticas, derechos, prestaciones y obligaciones que tendrá al formar parte de la misma”.

Finalmente para Corral y cols. (2011, p.4) la inducción “son todas aquellas actividades que se deben de realizar, con el fin de orientar e integrar al nuevo trabajador con su ambiente laboral y sus compañeros de trabajo. La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de las empresas”. El propósito de la inducción es que el empleado conozca el lugar donde

trabajaré, con el fin de reducir la ansiedad que comúnmente experimenta una persona de nuevo ingreso a una organización; además de ayudarlo a sentirse bienvenido e identificado con la empresa, por lo que es importante invertir tiempo y esfuerzo; para lograrlo, la organización debe ofrecer un programa de inducción formal.

El programa de inducción es definido por Mercado (2003) como una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Mientras que Corral y cols. (2011, p.9) lo definen como “aquel que está conformado por una serie de actividades, tiempos y requerimientos que buscan lograr que el empleado de nuevo ingreso se siente identificado y familiarizado con la organización”. Así mismo, consideran que otorga ventajas al empleado, algunas son, que lo ayudan a familiarizarse con la organización, lo hacen sentirse parte de ella y los invita a colaborar de manera favorable y activa con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los elementos que debe contener un programa de inducción, para Corral y cols. (2011) son: introducción breve acerca de lo que es el manual y su contenido; bienvenida escrita con palabras motivadoras; historia de la organización desde su fundación hasta la actualidad; misión, visión y valores; objetivos generales de la organización para que el empleado tenga conocimiento de ellos y contribuya con su logro; organigrama que contiene los puestos de la empresa, por nivel jerárquico; los productos y/o servicios que presta la empresa; pagos de sueldo especificando las fechas y forma del pago; prestaciones que otorga a sus empleados; políticas de personal que especifican las normas para guiar a los empleados al cumplimiento de los objetivos establecidos; reglas que no pueden ser quebrantadas porque con ello se genera una sanción; información general que puede ser relevante; ubicaciones agregando un mapa o croquis de las instalaciones o sucursales de la empresa; y directorio con los nombres, teléfonos y correos electrónicos de los trabajadores.

Mientras que Alfaro (2012) considera que los elementos básicos que debe incluir un programa de inducción, son: contrato de trabajo por escrito y firmado por

los representantes de ambas partes (obrero-patrón); registro o expediente de personal, que debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización; bienvenida, el primer día de trabajo es considerado el de mayor importancia, porque existe la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, que deberán estar encaminados hacia una actitud cordial, por parte de superiores y compañeros; actividades, se les explica el contenido del manual de bienvenida, se realizan actividades de retroalimentación, se realizan visitas a las instalaciones y se hace la presentación con la parte de personal correspondiente; y reglamento interno de trabajo que es el documento jurídico que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

Respecto a los objetivos que las organizaciones deben tomar en cuenta para elaborar el programa de inducción, Werther y Davis (2003) consideran que son: 1) reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo al que se exponen las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo; 2) ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz; 3) ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización; 4) facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la organización; y 5) promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.

Por otro lado, Elorriaga y Barreto (2015) consideran los siguientes objetivos: 1) dar una visión global de la historia de la empresa y su posición actual; 2) describir las funciones generales de la compañía; 3) explicar la estructura organizacional; 4) describir la filosofía, metas y objetivos de la organización; 5) explicar la importancia vital de cada empleado para lograr los objetivos; 6) describir las prestaciones y servicios a los que tienen derecho los trabajadores; y 7) esbozar las normas, políticas y procedimientos de la organización.

Ahora bien, haciendo referencia a las actividades que se deben llevar a cabo en un programa de inducción, para Arias (2002) son: 1) reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el primer día de trabajo y 2) brindar la información y

explicación sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene la historia de la organización, los objetivos, horarios, prestaciones, días de pago, servicios que presta y/o artículos que produce, estructura de la organización, políticas de personal, ubicación de servicios (comedor, consultorio médico, etcétera), reglamento interior de trabajo e información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Mientras que Bohlander y cols. (2003) contemplan las siguientes actividades: presentación a los empleados, descripción de la capacitación, expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia, condiciones del empleo (horarios, fechas de pago, etcétera), explicación de las obligaciones, normas, criterios de evaluación del puesto, reglas de seguridad, línea de mando y metas estratégicas de la organización.

El proceso de inducción genera varios beneficios, Bohlander y cols. (2003) consideran que algunos de ellos son: menor rotación, aumento de productividad, mejora en la moral de los empleados, costes más bajos de reclutamiento y capacitación, facilitación del aprendizaje y menor ansiedad en los nuevos empleados. Por otro lado, para Jofre (2012) destacan: facilitar el proceso de socialización, construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, promover la integración, lo que redundará en generar mayor compromiso y mejor rendimiento, reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte, tanto de la tarea como del logro de resultados, reducir la rotación, ahorrar tiempo a los jefes y compañeros, mermar los costos de reclutamiento y capacitación, facilitar el aprendizaje, disminuir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados y bajar los costos de la puesta en marcha.

En resumen, la inducción está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que desempeñarán y el papel que tendrán en la organización para que obtenga éxito en el desempeño laboral, por lo tanto, su finalidad es que el trabajador conozca a detalle a la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno en que transcurrirá su vida laboral. Es importante resaltar que la inducción se debe dar antes de iniciar labores, su duración será acorde a las necesidades de la empresa y su calidad tendrá un efecto sobre la

forma en que el empleado visualiza a la empresa y la forma como se integrará y adaptará a ella. Se considera que una buena inducción puede determinar la rapidez con la que el nuevo empleado se acopla a la empresa y la velocidad para alcanzar su pleno potencial.

El siguiente proceso es el de capacitación, Bohlander y cols. (2003, p.179) consideran que “se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas”.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema, es decir, la administración y el desarrollo del personal deben entenderse como un todo, teniendo como propósito mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización (Guglielmetti, 1998).

Ahondando en la definición de la capacitación, Paz (2001) la concibe como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia de aprendizaje para conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades con el propósito de preparar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo. Dessler (2001, p.249) la define como “los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”.

Chiavenato (2007, p.386) la contempla como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”.

Finalmente, Cancio (2014, p.26) la precisa como “el proceso sistemático mediante el cual se forja de conocimientos en un nivel práctico y teórico que incluye habilidades, técnicas y actitudes a un individuo o grupo de individuos con el fin de que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones en el puesto que les fue asignado”.

La necesidad de capacitación puede manifestarse, según Billikopf (2003) en: datos de selección de personal, evaluaciones de desempeño (capacidad, conocimientos y experiencia), introducción de nuevos métodos de trabajo, (maquinaria o equipos), planificación para vacantes o ascensos en un futuro y leyes o reglamentos que requieran entrenamiento.

Así mismo, Billikopf (2003) considera que la capacitación consiste en: explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión, luego permitir que el personal se desempeñe solo, evaluar el desempeño laboral, capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación y afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Especificando los principales objetivos de la capacitación, Chiavenato (2007) considera los siguientes: 1) preparar a las personas para la realización de diversas tareas del puesto, 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo para otras funciones más complejas y elevadas, y 3) cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre ellas, para aumentar su motivación y/o para volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Ahondando en el proceso de capacitación, para Chiavenato (2007), implica un proceso de cuatro etapas: primera, detección y diagnóstico de las necesidades de capacitación (analizar); segunda, programa de capacitación para atender las necesidades (planear); tercera, implementación y realización del programa de capacitación (hacer); y cuarta, resultados del programa de capacitación (evaluar).

La detección de las necesidades de capacitación hace referencia al diagnóstico preliminar que se precisa hacer, para llevarla a cabo, se pueden



considerar los análisis organizacionales, de los recursos humanos y de las operaciones y tareas. A continuación, se describe en que consiste cada análisis.

**Análisis organizacional:** el sistema organizacional. Hace referencia al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias, entre otros) y al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis determina la importancia que se le dará a la capacitación, por lo tanto debe verificar todos los factores que pueden evaluar los costos y beneficios esperados, por ejemplo, planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional y clima organizacional. En general, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha.

**Análisis de los recursos humanos:** el sistema de capacitación. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización. Procura constatar si los recursos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se recomienda que el análisis se sustente en el estudio de número de empleados en la clasificación de los puestos, edades, nivel de preparación requerido, actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa, nivel de desempeño (cuantitativo y cualitativo), nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos, potencial del reclutamiento interno y externo, tiempo de capacitación necesario para la mano de obra, índice de ausentismo, índice de rotación y deserción de personal.

**Análisis de las operaciones y tareas:** el sistema de adquisición de habilidades. Se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que este exige a su ocupante; sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar eficazmente los puestos. Para llevar a cabo el análisis se deben considerar, estándares de desempeño de la tarea o el puesto, la identificación de las tareas que constituyen el puesto, la forma para realizar las tareas, y las habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar cada tarea. Este análisis permite

preparar la capacitación para cada puesto, de manera aislada, para tener como objetivo que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Haciendo mención de los medios que se pueden utilizar para una correcta detección de las necesidades de capacitación, Chiavenato (2007) propone los siguientes:

- 1) Evaluación del desempeño, permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren mayor atención de los responsables de la capacitación.
- 2) Observación, ayuda a constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
- 3) Cuestionarios, permiten realizar investigaciones que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
- 4) Solicitud de supervisores y gerentes, cuando corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar la capacitación para su personal.
- 5) Entrevistas con supervisores y gerentes, son útiles con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diferentes áreas.
- 6) Reuniones interdepartamentales, se realizan entre los responsables de los distintos departamentos considerando los asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- 7) Examen de empleados, entre ellos se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

- 8) Reorganización del trabajo, siempre que se genere una modificación en las rutinas de trabajo, será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- 9) Entrevista de salida, cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que den a conocer varias deficiencias de la organización, que pueden servir para corregirse.
- 10) Análisis de puestos, proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- 11) Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

En definitiva, la detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información sobre las siguientes interrogantes, ¿qué, cuándo, dónde, cómo y quién debe enseñar?, así como el ¿quién debe aprender?; una vez teniendo estos datos, se procede a la planeación del programa de capacitación, que de acuerdo con Chiavenato (2007), debe ser sustentado planteándose las preguntas: ¿cuál es la necesidad?, ¿dónde fue determinada en primer lugar?, ¿ocurre en otra área o división?, ¿cuál es su causa?, ¿es parte de una necesidad mayor?, ¿cómo resolverla, por separado o en combinación con otras?, ¿es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?, ¿la necesidad es inmediata?, ¿cuál es su prioridad en relación con las demás?, ¿la necesidad es permanente o temporal?, ¿cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?, ¿cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?, ¿cuál es el costo probable de la capacitación? y ¿quién realizará la capacitación?.

Por lo tanto, el programa de capacitación requiere de un plan que incluya: atender una necesidad específica para cada ocasión, definir el objetivo de la capacitación, establecer la división del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas, determinar el contenido de la capacitación, seleccionar los métodos de capacitación y la tecnología disponible, definir los recursos necesarios para implementar la capacitación (tipo de capacitador, recursos audiovisuales,

máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales y manuales), definir la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas, concretar el número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos, tipo de actitudes y características personales de conducta, lugar donde se efectuará la capacitación, tiempo de la capacitación, horario u ocasión propicia, cálculo de la relación costo-beneficio del programa, y control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia (Chiavenato, 2007).

Chiavenato (2007) considera que el contenido de la capacitación debe incluir cuatro formas de cambio de la conducta, las cuales son: 1) transmisión de información, el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, por lo tanto, la información es general, abarcando temas sobre el trabajo, respecto a la empresa, sus productos, servicios, organigramas, políticas, reglas y reglamentos; 2) desarrollo de habilidades, se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas, por lo tanto pueden ser habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto o de posibles funciones futuras; 3) desarrollo o modificación de actitudes, se trata de modificar las actitudes negativas de los trabajadores en positivas, como pueden ser, aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de altos mandos en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas; y 4) desarrollo de conceptos, la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Durante la capacitación, según Billikopf (2003) es necesario: evaluar constantemente el nivel de comprensión, adecuar el nivel de capacitación a los participantes, presentar un número limitado de conceptos a la vez, separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples, involucrar a todos los trabajadores (para

que todos participen activamente), usar material visual y estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Para Chiavenato (2007) la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, para determinar su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: constatar que se hayan producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar que los resultados de la capacitación tengan relación con la consecución de las metas de la empresa. Además es importante comprobar que las técnicas de capacitación empleadas son eficaces para alcanzar los objetivos planteados, para lograrlo, propone la evaluación a nivel organizacional, a nivel de los recursos humanos y a nivel de las tareas y operaciones.

La evaluación a nivel organizacional. La capacitación debe proporcionar resultados como: aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora del clima organizacional, mejora en la relación entre la empresa y los empleados, apoyo del cambio y la innovación y aumento de la eficiencia.

La evaluación a nivel de los recursos humanos. La capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas, cambio de actitudes y conductas de las personas.

La evaluación a nivel de las tareas y operaciones. La capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes y reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Elorriaga y Barreto (2015, p.17) concuerdan con los niveles expuestos por Chiavenato y argumentan que la puesta en marcha de la capacitación, “debe ser visto como una inversión y no como un gasto, ya que la empresa se ve beneficiada al

poder identificar, por ejemplo, las áreas o empleados que necesiten de refuerzo de conocimiento para incrementar su productividad”.

Guglielmetti (1998) considera que para la gestión de la capacitación, existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, entre las que se encuentran: a) las descripciones y especificaciones de los cargos, b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna, c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo, d) el sistema de evaluación del desempeño y e) los expedientes del personal. Aunque su aplicación no es indispensable, se considera conveniente porque constituyen un apoyo para tomar decisiones y hacer más eficiente el sistema de capacitación.

Por último, es conveniente considerar que la capacitación genera beneficios, según Ibarra, Macías y Moyano (2014) son bidireccionales porque favorecen tanto a la organización como a los empleados. Para la organización serán: lograr las metas a nivel general, incrementar las metas de productividad, crear un sentido de pertenencia y satisfacción de los empleados, gestionar un clima laboral estable, mejorar la relación entre los niveles jerárquicos y comprender las políticas y procedimientos de la organización. Para los empleados son: desarrollo de competencias para el puesto, cambio de actitud, desarrollo de habilidades para adaptarse al cambio, oportunidades de desarrollo en la organización, actualización de competencias que desempeñan en su puesto y prevención de riesgos laborales en el lugar de trabajo.

En resumen, la capacitación debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad, tanto de una persona como de una empresa. Es importante destacar que, antes de impartirse un programa de capacitación es preciso indagar en la detección de necesidades para poder estructurar un programa sistemático que haga frente a las necesidades reales, con la intención de que el programa cumpla con los objetivos esperados y que no permita desperdiciar recursos.

Un programa de capacitación debe ser estructurado no sólo de manera inicial sino que debe mantener un seguimiento constante en los empleados; así mismo, debe entenderse que un programa de capacitación por sí solo, no garantiza el éxito de una empresa sino que forma parte de una serie de actividades que las organizaciones deben realizar para mantener la competitividad. Ahora bien, como es sabido, debido a la apertura de nuevos mercados en un entorno globalizado, la tecnología forma parte de los activos fijos que le permiten brindar bienes y servicios a la comunidad, sin embargo, la unidad más importante y más valiosa para las empresas seguirán siendo los empleados, quienes deberán estar capacitados para poder brindar resultados satisfactorios que convengan a los intereses de la empresa.

## 2.7. Proceso administrativo de desarrollo organizacional

Respecto al proceso de Desarrollo Organizacional (DO), Muchinsky (1994) considera que en la actualidad, los cambios en el medio ejercen una presión sobre las organizaciones, por lo que tienen la necesidad de cambiar principalmente por los avances tecnológicos, políticos y sociales; las principales razones que influyen en estos cambios son: la explosión de conocimientos, se deben actualizar periódicamente para evitar que los conocimientos queden obsoletos; los productos pronto quedan anticuados, de no actualizarse y ser flexibles, las organizaciones tienen la probabilidad de no poder competir con éxito; y la composición cambiante de la fuerza de trabajo, los miembros de la fuerza de trabajo están mejor preparados y esperan conseguir mejores beneficios de sus empleos. Para lograr estos cambios, la organización recurre al DO.

Al hablar de DO, es necesario enfatizar en las diferentes definiciones que lo caracterizan. Por un lado, Muchinsky (1994, p.515) lo concibe como una subdisciplina formal de la psicología organizacional; retoma la definición otorgada por la Sociedad Americana para la Formación y el Desarrollo, que precisa que el DO es “un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre,

para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta”; las connotaciones claves en dicha definición hacen referencia a que el DO es una actividad planificada, que sus esfuerzos afectan a toda la organización, sus efectos deben estar dirigidos desde la cumbre, sus programas son un medio para mejorar la salud y eficacia de cualquier organización, y los objetivos provienen de intervenciones deliberadas.

Porras y Robertson (1992, citado en Guízar, 2013, p.6) lo definen como “una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”. Por otro lado, Pinto (2012, p.22) lo define como “un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización”.

Pinto (2012) considera que en las organizaciones se utiliza el DO para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo cambios y un nuevo aprendizaje que será utilizado como estrategia para modificar el comportamiento colectivo. Por lo tanto, considera que los beneficios son propiciar modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento; al utilizar las técnicas del DO, la empresa aprende a aprender. Así mismo, considera que para lograr el éxito en la implantación del DO, se requiere que se den las siguientes condiciones: que la organización esté bajo cierta presión interna o externa para conseguir los cambios requeridos, contar con la orientación de un consultor externo, tomar en cuenta la creatividad de los empleados en la resolución de los problemas y no hacer a un lado a la gente al momento de innovar las actividades o productos de la compañía.



Pinto (2012) considera que en cualquier organización, la alta dirección suele plantear objetivos y metas, que en ocasiones no se cumplen, cuando esto sucede, optan por solicitar la ayuda de un consultor; el consultor debe ser alguien externo que no tenga dificultad para tomar decisiones y pueda ofrecer acciones de mejora y lograr la recopilación de información fidedigna sin que exista un conflicto de intereses. Por lo tanto, la labor del consultor es emitir un diagnóstico, al comparar, analizar y corroborar la información; mientras que la alta dirección será la encargada de atender, implantar y darles seguimiento de manera correcta a estas recomendaciones, porque serán de vital importancia para el futuro de la organización.

Es importante enfatizar que las empresas recurren al DO por diversas razones, Guízar (2013) considera que las principales son las siguientes:

- 1) Ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- 2) Provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- 3) Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
- 4) Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
- 5) Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz y capaz de autorrenovarse. Para lograrlo, debe acatar algunas reglas: que la organización tenga un buen programa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, que ofrezca un ambiente cálido para el empleado, que cuente con un sistema que permita la autocrítica y que posea una estructura interna con canales abiertos de comunicación para hacer frente a las eventualidades que se presenten.

Por lo tanto, es imprescindible exponer los valores o aportaciones que el DO tiene en las organizaciones, Guízar (2013, p.57) plantea los siguientes: ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción; ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización desarrolle todo su potencial; aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas; crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto; proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio; y tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Respecto a los objetivos del DO, Chiavenato (1999) considera que los principales son: aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, aumentar la confrontación de los problemas empresariales y no esconderlos, crear un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social, incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales, incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa, buscar soluciones sinérgicas a los problemas porque es más importante la cooperación que el conflicto, incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

Mientras que Pinto (2012), considera los siguientes objetivos: acrecentar un sistema capaz de autorrenovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización; que las decisiones que se vayan a implementar se tomen del punto donde se originó la información, y ésta resulta ser la más confiable; aprovechar el conflicto, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o afrontarlos con mayor decisión; y la colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, para dar mayor prioridad a las situaciones que lo requieran, evitando la competencia.

Para alcanzar los objetivos, Guízar (2013) considera que se deben cubrir ciertos requisitos que debe cumplir el proceso de DO, algunos de ellos son: que sea

un proceso dinámico, continuo y dialéctico; que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización; se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima; y su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento, con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes.

Guízar (2013) considera que algunas de las características del DO son: es una estrategia educativa planeada; el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como metas, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia organizacional; se fundamenta en la conducta humana; los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos; implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización; los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas, entre las que se encuentran el mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos.

El proceso del DO parte de conceptos básicos que lo integran, según Muchinsky (1994) los más importantes son: agente de cambio, cliente e intervención.

El agente de cambio es el que suele estar implicado desde el diagnóstico del problema, la clasificación, identificación de los cursos de acción y la propuesta de procedimientos de cambio. Glickman (1974, citado en Muchinsky, 1994) considera que los agentes de cambio deben poseer algunas características para que sean eficaces, como: capacidad para el diagnóstico, conocimientos sobre la ciencia del comportamiento, empatía, conocimiento de las teorías y métodos de sus propias disciplinas, capacidad para establecer objetivos y habilidades de resolución de problemas.

El cliente es considerado el destinatario del esfuerzo del cambio, por lo que puede ser una persona, grupo o toda la organización; el consultor es quien ofrece las estrategias para solucionar el problema, sin embargo, los principales implicados en el

proceso son: el director, subordinados y la organización que emplea a esas personas.

La intervención es la acción que ejerce el agente de cambio en beneficio del cliente, como tal son definidos como las actividades estructuradas en las que las unidades que se seleccionan se comprometen en una serie de tareas dirigidas a conseguir una mejora en la organización. Las actividades se clasifican en: a) diagnósticas, que hace referencia al estado del problema, es decir, cómo están las cosas; b) intergrupales, consideradas para mejorar la eficacia de los grupos interdependientes; c) educativas y de formación, con la finalidad de mejorar las habilidades, capacidades y conocimientos; d) de preparación y consejo, se trabaja con las personas para ayudarles a definir y alcanzar los objetivos de aprendizaje; y e) de la vida y profesionales, ayuda a capacitar los individuos para centrarse en conseguir tanto en los objetivos profesionales como los de la vida.

Guízar (2013) agrega a los términos básicos de Muchinsky, otros como: catarsis, que es la reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización; conflicto proactivo, es la situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización, proporcionando un enfoque funcional a la organización; cambio, implica la redefinición de creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio; transformación organizacional, describe programas diseñados para ocasionar cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones; y administración del cambio, se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al DO es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades, para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro.

Para implementar el DO en una organización se debe realizar un programa, el cual según Chiavenato (1999) debe constar: recolección y análisis de datos necesarios y útiles dentro de la empresa; diagnóstico organizacional para identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y

objetivos; acción de intervención que es la fase de acción planeada más apropiada para solucionar un problema particular; y evaluación que es la etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado porque implica la modificación de los anteriores, dando dinámica al propio proceso.

Por otro lado, Pinto (2012) supone que el programa debe considerar un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución; recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico, considerando que los instrumentos para hacer la recopilación de datos son: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales; proyección de aplicación e implantación del DO; capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del DO; aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa; y seguimiento y reaprovechamiento.

A pesar de que se ha intentado explicar el cambio que genera el DO, no se ha podido formular alguna teoría exacta, sólo se han considerado directrices conceptuales que hacen referencia a modelos generalizados de cambio. Existen diversos modelos, sin embargo, Muchinsky (1994) considera dos en particular: el cambio planificado y la investigación de la acción.

El cambio planificado es un modelo que tiene como concepto básico el proceso dinámico que consta de siete etapas: 1) exploración, donde el agente de cambio y el cliente exploran conjuntamente el sistema, 2) entrada, es el desarrollo de un contrato mutuo y de las respectivas expectativas, 3) diagnóstico, se identifican los objetivos específicos de reforma, 4) planificación, se identifican los pasos de acción y las posibles resistencias al cambio, 5) acción, se ejecutan los pasos de acción, 6) estabilidad y evaluación, es la evaluación para determinar el éxito de cambio y las necesidades futuras, acciones o su finalización, y 7) terminación, conlleva el abandono del sistema o detención de un proyecto e inicio de otro.

La investigación de la acción es un modelo basado en un proceso cíclico, también está conformado por 7 componentes clave que se repiten: 1) identificación

del problema, que podría estar mitigado por un agente de cambio, 2) consulta con un experto, se establece una relación de colaboración y confianza entre el agente de cambio y el cliente, 3) recogida de datos y diagnóstico preliminar, el consultor evalúa la situación actual de la organización, puede ser mediante entrevistas, observaciones, cuestionarios y datos sobre el rendimiento, 4) *feedback* al cliente clave, el agente de cambio le proporciona al cliente la información recogida para ayudarle a determinar los puntos fuertes y débiles de la organización o del problema que atañe, 5) diagnóstico conjunto del problema, el agente de cambio y el cliente tratan de definir los problemas reales que requieren un cambio, 6) planificación y acción, se acuerda la acción que se tomará, dando comienzo al proceso de desequilibrio, para que el cliente empiece a moverse hacia un equilibrio, y 7) recogida de datos después de la acción, estos nuevos datos son un nuevo *feedback* para el cliente, pero también conducen hacia un rediagnóstico y una nueva acción.

Los agentes de cambio se enfrentan a una tarea difícil porque tratan con diferentes tipos de clientes, pueden ser individuales, grupales o bien, toda la organización; por lo tanto, desempeñan diferentes roles y dirigen sus esfuerzos hacia problemas distintos, como consecuencia de ello, las intervenciones del DO son diversas. Al respecto, Muchinsky (1994) considera que las principales son: proceso de consulta, construcción del equipo, *feedback* de reconocimiento y círculos de calidad.

El proceso de consulta ayuda a que el grupo destinatario comprenda los procesos de interacción entre ellos mismos; el proceso se centra en el diagnóstico y en la dirección de los procesos interpersonales y de grupo, por lo tanto, el rol del consultor es observar a los grupos en acción, ayudarles en el diagnóstico de la naturaleza y extensión de sus problemas y en la mejor manera de solucionarlos. El consultor debe estar preparado, ser sensible y consciente de las dinámicas del grupo porque sólo puede proporcionar *feedback* de lo que haya observado para que sea eficaz.

La construcción del equipo considera que las organizaciones necesitan la cooperación de muchas personas para realizar el trabajo; el principal objetivo de un

grupo es solucionar los problemas, sin embargo, cuando entre los integrantes existen conflictos se puede ver entorpecida su eficacia, la mejor alternativa es solicitar la ayuda de un consultor de DO, quien tendrá que incrementar la cohesión y sincronización para obtener beneficios.

El *feedback* de reconocimiento antepone que el consultor realiza la recogida sistemática de datos para posteriormente hacérselos saber al destinatario, por lo tanto el destinatario debe analizar e interpretar los datos y aplicar la acción correctiva; sus componentes principales son la medición de actitudes y los talleres de *feedback*. Como conclusión, el *feedback* de reconocimiento exige más trabajo pero sus beneficios también son mayores.

Los círculos de calidad es una intervención que implica la utilización de un análisis estadístico relativamente rudimentario para mejorar la calidad de los productos manufacturados; el énfasis en la calidad del producto adoptó varias formas, considerando que uno de los componentes fue que se les reconocía a los trabajadores como una parte crítica para el éxito de los esfuerzos de calidad, de hecho, el concepto de “círculos de calidad” se creó para reflejar el proceso por el cual los empleados contribuían con sus propias ideas a la mejora de la calidad.

Como conclusión, una organización sana debe tener un fuerte sentido de su misión e identidad, así como la adecuada capacidad para adaptarse con rapidez a los cambios, por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la apropiada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción. Por lo tanto, el DO será funcional siempre y cuando exista apertura por parte de la dirección general para que se propicie el cambio esperado; es importante especificar que el DO no actúa por sí sólo sino que se apoya en otras disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos (Guízar, 2013, p. 62).

## 3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

### 3.1. Definición y objetivos del reclutamiento

Werther y Davis (1991) definen al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso inicia cuando se empieza la búsqueda y concluye cuando se reciben las solicitudes de empleo, de esta manera, se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente al nuevo o nuevos empleados.

Arias (1994) lo entiende como un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto, tomándose en cuenta las necesidades de la organización, así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto, para que éste desarrolle sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a los propósitos de la organización.

Para Chiavenato (1999, p.18) es “un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”, por lo tanto, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga las oportunidades de empleo que pretende cubrir, ofreciéndolas al mercado de recursos humanos.

Según Dessler (2001) es el procedimiento por el cual se determinan los deberes, la naturaleza de los puestos y tipos de personas en términos de capacidad y experiencia laboral. Se refiere al procedimiento mediante el cual se busca, elige y obtiene al candidato de un total de aspirantes que se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Chiavenato (2007, p.149) lo considera “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH



oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización”.

Para Alfaro (2012, p.76) es un proceso que tiene como finalidad “hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante”. El reclutamiento se centra en escoger, mediante distintas técnicas, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. Es considerado como una actividad de divulgación y una actividad positiva de invitación.

Ruano (2014, p.8) lo define como “un proceso mediante el cual la empresa atrae candidatos cualificados y/o que tengan el perfil adecuado para llegar a cubrir los puestos vacantes. El número de candidatos debe ser el suficiente para que en las fases siguientes se pueda elegir entre los mismos a los candidatos idóneos; pero este número de candidatos va a depender del puesto o los puestos vacantes, es decir, de las necesidades concretas de la organización”.

Ahora bien, una vez expuestas las definiciones del reclutamiento, es importante hacer hincapié en sus objetivos, de acuerdo a Espinosa y Espinosa (1992), algunos de ellos son: 1) abastecer de candidatos al proceso selectivo; 2) realizar las labores de reclutamiento de la manera más efectiva para continuar con el desarrollo de la empresa; 3) contar con el personal adecuado, tanto en número como en cantidad suficiente, para efectuar el proceso de reclutamiento; 4) contar con los recursos humanos, técnicos y materiales suficientes para realizar las labores de reclutamiento; 5) actualizar el sistema de reclutamiento siempre que sea necesario; 6) mantener actualizado al personal que conforma el sistema de reclutamiento; 7) establecer una buena comunicación con el resto de la empresa para conocer las necesidades de requerimiento de personal; 8) usar fuentes de reclutamiento idóneas para las circunstancias que se presenten; 9) allegarse de candidatos con el número adecuado para cubrir vacantes existentes; 10) mantener la cartera de personal

actualizada para agilizar el trabajo realizado; y 11) buscar, evaluar, obtener la aprobación y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de la organización.

De la Calle y Ortiz (2004), basándose en Dolan, consideran que los objetivos del reclutamiento son: 1) determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo; 2) suministrar el suficiente número de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la empresa; 3) aumentar la tasa de éxitos en el proceso de reclutamiento, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación; 4) reducir la probabilidad de que los candidatos seleccionados experimenten abandono de la organización al poco tiempo de incorporarse; 5) cumplir la normativa jurídica existente; 6) aumentar la eficiencia individual y de la organización, a corto y largo plazo; y 7) evaluar la eficiencia de las técnicas y fuentes utilizadas.

### 3.2. Proceso de reclutamiento

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. Por lo tanto, para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer una suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección (Chiavenato, 1999).

De la Calle y Ortiz (2004) distinguen dos etapas en el proceso de reclutamiento: la primera es una etapa de investigación, en la que se realiza un estudio de mercado para poder seleccionar de dónde obtener los candidatos potenciales; y la segunda etapa es la de ejecución, en la cual se establecen las fechas de inicio y término, así como los medios que se van a utilizar para divulgar la oferta de empleo.

La planeación del reclutamiento tiene como finalidad estructurar el sistema de trabajo a ser realizado. Por lo tanto, el reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación, que para Chiavenato (2007) consta de tres fases, primera: qué necesita la organización en términos de personas, segunda: qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos y tercera: qué técnicas de reclutamiento se deben emplear. Estas fases dan cabida al siguiente proceso de reclutamiento, que es, realizar la investigación interna de las necesidades, investigación externa del mercado y la definición de las técnicas a utilizar.

La investigación interna de las necesidades es una identificación de las necesidades de la compañía respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Esa investigación interna es continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal, el cual es definido como “el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo” (Chiavenato, 2007, p.150).

La investigación externa del mercado es una investigación del mercado de recursos humanos, que tiene como objeto la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento. La segmentación implica la división del mercado en diferentes clases de candidatos con características definidas, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente. La identificación de las fuentes de reclutamiento, es la técnica que será utilizada en función del puesto requerido.

La definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar es la identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento que permite a la organización: a) aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos; b) reducir la duración del proceso de selección al

ser más rápido y eficaz; y c) reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Por lo tanto, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen las fuentes de reclutamiento, divididas en internas y externas, o también conocidas como reclutamiento interno y externo. De acuerdo con Grados (1988), las internas son definidas como aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno; las más conocidas son: sindicatos, archivo o cartera de personal, familiares o recomendaciones y promociones. Mientras que las externas, son a las que se recurre de acuerdo a las características solicitadas, en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa; las más conocidas son: bolsa de trabajo, agencias de colocación, universidades y organizaciones profesionales.

Para Zepeda (1999) las fuentes son los proveedores de personal calificado; de igual manera, las clasifica en internas y externas. Las internas son: los propios empleados, quienes pueden estar deseosos de ocupar otra posición que les asegure nuevos aprendizajes, más presencia en la organización, actividades más retadoras, un mejor sueldo, mejores oportunidades de aspirar a otras posiciones, proximidad a su domicilio, cambio de la ciudad, etcétera. También pueden ser los familiares, amigos y/o conocidos de los miembros de la compañía, quienes pueden recibir información de nuestras necesidades a través de ellos. Las fuentes externas son: las bolsas de trabajo (en instituciones gubernamentales, empresariales, privadas e internet), los grupos de intercambio entre empresas, las universidades y las instituciones de enseñanza técnica y superior, las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados head hunters y la sociedad en general.

Chiavenato (1999) y De la Calle y Ortiz (2004) consideran que tanto el reclutamiento interno como el externo, presentan ventajas y desventajas. Algunas ventajas del reclutamiento interno son: el candidato ya posee conocimientos sobre la compañía y viceversa, es más económico y rápido porque ahorra gastos de

publicidad, muestra mayor índice de validez y seguridad, se reduce el margen de error en el proceso, la promoción interna aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla una competencia sana entre el personal y los empleados se sienten más seguros y comprometidos.

Entre las desventajas que presenta el reclutamiento interno están: dificultad de encontrar en la propia compañía a la persona con el perfil requerido, exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender en un futuro, puede generar luchas internas, conflictos de intereses y falta de cooperación, ya que se puede crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones, se evita que personas con otros puntos de vista se incorporen a la compañía (endogamia), cuando se realiza de manera incorrecta y se promueve innecesariamente a sus empleados, los llevan a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia, cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, perdiendo creatividad e innovación.

En el reclutamiento externo, Chiavenato (1999) y De la Calle y Ortiz (2004), coinciden en las ventajas que presenta: atrae gente con ideas nuevas, diferentes puntos de vista, nuevas formas de abordar los problemas internos de la compañía y nuevas experiencias; renueva y enriquece los recursos humanos de la organización; y aprovecha las inversiones en formación, preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, lo que resulta más económico y fácil para la compañía.

Entre las desventajas, del reclutamiento externo, se encuentran: tarda más que el reclutamiento interno y varía en función del nivel jerárquico del puesto, su coste suele ser elevado, presenta menos seguridad, puede originar frustración en los empleados al ver que sus expectativas de carrera son cortadas y puede afectar a la política salarial, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.

Chiavenato (1999) propone adicionalmente, el reclutamiento mixto, considerando que no se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento

externo, uno siempre complementa al otro. Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras: 1) iniciando con un reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables; 2) iniciando con reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables; y 3) reclutamiento externo e interno concomitantemente.

La otra fase del reclutamiento la conforman los medios de reclutamiento, que según Grados (1988) son las formas en las que se dará a conocer la existencia de un puesto vacante, transmiten la información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, campos profesionales y técnicos, para el personal de mano de obra o altamente calificado. Los principales medios que se utilizan son: prensa, radio, televisión, boletines, anuncios e internet. Para Zepeda (1999) los medios son la manera de acercarnos a dichos proveedores para hacerles saber nuestras necesidades. Internamente, los medios más empleados para información acerca de las vacantes son los tableros de avisos o de información, boletín interno de vacantes, sindicatos, los programas de *trainees* y los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución. Los medios externos son los anuncios en las secciones especializadas de los diarios, anuncios en los medios electrónicos (radio, televisión, internet, entre otros), boletines internos de los grupos de intercambio, presentaciones de la organización a los grupos de estudiantes a punto de egresar y peticiones directas a las empresas proveedoras de este servicio.

Zepeda (1999) considera que la función del reclutamiento es hacer atractiva a la organización ante las personas talentosas, por lo que supone que un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con la finalidad de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto, lo que también permite ahorrar tiempo a los encargados de proceso de selección. En definitiva, un buen reclutamiento no atrae necesariamente a decenas

de candidatos a la compañía, sino solo a los que cuyas características se asemejan lo más posible a la solicitud.

Haciendo énfasis en el reclutamiento electrónico o en línea vía internet, constituye un medio relativamente barato de atraer candidatos calificados. Posee la ventaja de que puede consultarse la base de datos actualizada las 24 horas del día, los 365 días del año, además de que se eliminan archivos en papel, contribuyendo al medio ambiente y reduciendo el espacio de archivos en la oficina. Actualmente la mayoría de las empresas cuentan con su página electrónica, que posee varios beneficios, uno es que da a conocer información de la empresa, otro ofrece información de sus productos y servicios, pero el fundamental para el área de recursos humanos, es que destinan un apartado para ofertar vacantes y recibir solicitudes de empleo (Grados, 2013).

Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a usuarios en distintas partes del mundo en las bolsas de trabajo virtuales por medio de sus portales de internet, entre éstos destacan el portal del empleo del gobierno, OCC, bumeran y zona jobs, entre otras. Los grupos de intercambio virtuales son los medios de contacto y de intercambio de información por internet. Se forman por medio de las cadenas de direcciones de correo electrónico de personas que se dedican a realizar reclutamiento en otras empresas, las cuales pertenecen al mismo giro organizacional o tienen perfiles de puesto similares. En estos grupos también participan los representantes de instituciones que tienen como fin ayudar a la población a conseguir empleo. Esta fuente de reclutamiento resulta económica porque se ahorra la inversión en la publicación de vacantes en otros medios, sin embargo, si las empresas a las que se solicita apoyo no cuentan con cartera de candidatos, la fuente resulta ser poco efectiva (Grados, 2013).

De la Calle y Ortiz (2004) contemplan otros beneficios de usar internet: captación mucho más económica que en otros medios tradicionales, reduce los costes hasta un 75% y el tiempo invertido en realizar los procesos, se reduce hasta un 40%; rapidez del proceso, al emplear internet y una aplicación informática a través de algún sitio web, se simplifican los procesos porque al ingresar sus datos el

candidato se organizan directamente en una base de datos racional, lo que permite una consulta y extracción inmediata de la información, así como la automatización de la respuesta a los candidatos, tanto rechazados como aceptados; y genera la posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los candidatos, tanto de la vacante como de la empresa. En resumen, el uso del internet es conveniente tanto para la empresa como para el candidato, a la empresa le favorecen los costes menores y la rapidez, y al candidato le beneficia en la inmediatez del medio, el ajuste adecuado a su perfil y la cantidad de información a la que puede acceder.

Alfaro (2012) considera que todas las organizaciones captan personal de manera distinta, dependiendo de su valoración, es decir, depende de sus fines, de su ambiente interno, de su prestigio en la comunidad y de otras circunstancias, lo cual significa un punto de partida simple pero vital en la consideración del tipo de personas que pueden sentirse atraídas hacia la organización.

### 3.3. Definición y objetivos de selección

Una vez que el reclutamiento nos provee de los posibles candidatos idóneos para cubrir una vacante, el siguiente paso a seguir es la selección de personal. Por lo tanto, es importante exponer algunas de sus definiciones.

Smith y Wakeley (1988) la definen como un proceso de predicción, sin embargo, el proceso sólo es válido cuando hace buenas predicciones.

Chruden y Sherman (1980) la definen como un proceso en donde se determina cuáles de entre los solicitantes son los que llenan mejor los requisitos del trabajo a desempeñar y a los que se les debe ofrecer posiciones en la empresa con base a sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad. Generalmente para el proceso de selección se evalúan, por medio de instrumentos, los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.



Grados (1988) la considera un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado, es decir, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir con los propósitos de la organización.

Arias (1994) la define como un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto, tomándose en cuenta las necesidades de la organización, así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto, para que éste desarrolle sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a los propósitos de la organización.

Para Atalaya (2001, p.137) es el “proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona. El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado”. Así mismo, considera que una de sus premisas básicas, supone la existencia de una diversa gama de características y diferencias individuales entre las personas, que las hacen diferentes entre sí; estas diferencias pueden radicar tanto en la naturaleza como en las habilidades, personalidad, formación, experiencia, entre otras, por lo que son las que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de diferente manera, para lograr el éxito, en mayor o menor grado, en sus puestos de trabajo.

Vargas (2002, p.17) considera que “en el proceso administrativo de selección se describen las características de una labor, contrastando las habilidades, competencias y aptitudes de diferentes individuos con relación a la labor modelo, se interviene eligiendo al (los) que cumpla(n) con los criterios, y se estima cuál será su actuación a corto y largo plazo”.

De la Calle y Ortiz (2004, p.82) la definen como “el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo”. Chiavenato (2007, p.192) la considera “un proceso de comparación entre dos variables: requisitos que exige el puesto frente a las

características que ofrecen los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección que puede utilizar tres modelos alternativos: el de colocación, el de selección y el de clasificación”. El modelo de colocación implica que hay un sólo candidato que cubre las expectativas que exige el puesto vacante; el modelo de selección es aplicable cuando existen varios candidatos que se postulan para cubrir una sola vacante, pero sólo será seleccionado el candidato cuyas capacidades se adapten de mejor forma a las necesidades del puesto y a las expectativas de la empresa; y el modelo de clasificación que implica, como su nombre lo indica, clasificar o distribuir a varios candidatos en diferentes puestos, acordes con sus capacidades y competencias.

Alfaro (2012) la concibe como un subproceso importante del proceso de dotación, por lo que, una vez que se integra un adecuado grupo de solicitantes, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. El proceso de selección es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración y de calificación; es un proceso que determina a los mejores solicitantes para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. Por lo tanto, la labor de selección consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados, a la persona que tenga las mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante. La selección da comienzo cuando los candidatos solicitan un empleo y finaliza con la determinación de contratación.

Para Ruano (2014, p.9) “es un proceso en el que, con el uso de instrumentos evaluativos o pruebas de criba, se toma la decisión de qué candidatos, de todos los reclutados, son los idóneos para cubrir los puestos vacantes por sus cualidades, personalidad, aspiraciones e intereses. Si fuese un único puesto, sólo se elegiría a un candidato con la selección. En definitiva, la selección es un medio para lograr el objetivo de encontrar a aquel candidato idóneo para la organización”.

Las definiciones expuestas, muestran que la selección es fundamentalmente un proceso de comparación tanto de puestos como de candidatos, así mismo implica una toma de decisión en la elección de candidatos que cubren con el perfil requerido y una predicción del desempeño de los mismos en el puesto de trabajo. La selección,

al igual que el reclutamiento, se integra por una serie de pasos y técnicas que permitirán elegir al mejor o mejores para desempeñarse en un puesto.

Para Chiavenato (2007) la importancia de una buena selección radica en la variabilidad humana, por las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva y resistencia a la fatiga) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes y habilidades mentales) que conllevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y a que tengan un desempeño distinto en las organizaciones; también contempla que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida, por lo que la tarea de selección es la estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución); por ende, el proceso selectivo debe diagnosticar y proporcionar esas dos variables, además de dar una proyección de cómo serán en el futuro.

Mientras que para Grados (2013), la importancia de la selección, radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando su experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos, siendo estos los componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables.

De la Calle y Ortiz (2004) consideran que la importancia del proceso de selección se determina por el valor de una empresa, el cual se mide por el valor de las personas que la integran; también se determina por una buena selección, ya que una mala decisión daña, tanto a la empresa como a los candidatos y genera costes innecesarios que pueden afectar la rentabilidad, competitividad o calidad de la organización.

Por lo tanto, la selección busca solucionar dos problemas básicos, el primero es la adecuación de la persona al trabajo, y el segundo es la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto, es decir, la selección busca elegir a los candidatos más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia, el desempeño del personal y la eficacia de la organización (Chiavenato, 2007).

Respecto a los objetivos del proceso de selección de personal, Alfaro (2012) considera que los principales son: 1) escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto y 2) hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Mientras que Espinosa y Espinosa (1992) consideran que los objetivos de la selección son: 1) analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes con el fin de decidir, cuáles tienen mayor potencial para desempeñarse en un puesto con posibilidades de desarrollo personal y de la organización; 2) lograr un equilibrio entre las personas contratadas y las necesidades de la fuerza de trabajo de la organización, mediante un proceso adecuado y coordinado; 3) satisfacción de los empleados en el puesto para que encuentren afinidad con él, logrando con esto la estabilidad en el personal; 4) proporcionar a la organización el personal en un tiempo razonable, que cumpla los requisitos previamente establecidos; y 5) mantener capacitados y actualizados a los empleados que se ocupan de la selección.

### 3.4. Proceso de selección

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos, dichas etapas varían de una organización a otra, debido a las diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal.

Smith y Wakeley (1988) consideran que el proceso de selección contiene dos grandes elementos: el análisis laboral, que establece lo que se necesita para el puesto, y la valoración de personal, que busca averiguar qué individuos reúnen esos requisitos.

Para Chiavenato (2007) la selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. Sin embargo, ambos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso. Mientras que el reclutamiento es una actividad de invitación y de divulgación, la selección es una actividad de oposición, que escoge, decide y de alguna manera, restringe la entrada. De esta manera, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos; y el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados que cubran las necesidades de la organización.

Atalaya (2001) considera que los protagonistas que actúan e interactúan en el proceso de selección de personal son básicamente: a) área que solicita personal (vacante generada), es quien determina el puesto a cubrir, asigna la fecha para tener el cargo cubierto y establece las competencias (conocimientos, aptitudes, actitudes) que debe reunir la persona que cubra la posición; b) recursos humanos, tiene la responsabilidad de aprobar o desaprobado el cubrir la vacante con base en el presupuesto de personal; así mismo, es el área encargada de revisar el perfil, analizar los niveles de sueldo, validar la posición del puesto en el organigrama y finalmente se encarga de realizar el proceso en el aspecto administrativo y técnico para seleccionar al postulante más idóneo; y c) postulantes o candidatos, son las personas participantes en el proceso de evaluación, por lo que se someten a las reglas del juego fijadas por la empresa que lleva a cabo el proceso de seleccionar para elegir al más indicado.

Así mismo, en el proceso de selección se cuenta con herramientas o instrumentos que se utilizan para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes. De acuerdo con Ruano (2014), actualmente existe una gran variedad de herramientas o instrumentos de selección

disponibles, los principales son: Currículum Vitae, solicitud de empleo, carta de presentación, dinámicas de grupo, test psicotécnicos y entrevistas de selección.

*Currículum Vitae (CV)*: es la presentación del candidato ante la empresa, por lo tanto, puede considerarse como una de las principales herramientas usadas para buscar empleo, con la intención de ser considerado en procesos de selección de la empresa, ya sean actuales o futuros. El CV sirve para resumir y presentar la trayectoria profesional de una persona, es decir, sus objetivos, experiencia laboral y formación académica (nivel de estudios, idiomas, etcétera), aunque también puede aportar información de su personalidad y de su entorno familiar. Siendo el CV la presentación del candidato, dependerá de la impresión que cause a los reclutadores para conseguir superar este primer paso con éxito y pasar a realizar las siguientes pruebas, o bien, ser eliminado del proceso de selección (Ruano, 2014).

*Solicitud de empleo*: está compuesta por una serie de datos que el candidato debe complementar. Generalmente las empresas que optan por esta herramienta, lo hacen con el objeto de poder tener la misma información de todos los candidatos y evitar no olvidar proporcionar información que la organización considere relevante o significativa para la elección (Ruano, 2014).

Grados (2013) considera que los principales rubros de una solicitud son: a) datos personales como nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, entre otros; b) datos escolares desde su inicio hasta su fin, fechas, escuelas y aprovechamiento; c) formación complementaria se relaciona con el área de estudio, profesional o técnica, especializaciones, actualizaciones, entre otros; d) experiencia ocupacional visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra; e) datos familiares indican su núcleo familiar, estado civil, hijos, hermanos, contribución económica y dependientes económicos; f) referencias laborales deben registrar los datos de empleos anteriores, indicando nombre y teléfono de la persona que pueda proporcionar referencias; g) referencias personales se refiere a las personas que pueden proporcionar información acerca del candidato, indican cuánto tiempo tienen de conocerlo, hábitos y manera de proceder en su interacción con la gente que lo

rodea; h) pretensiones económicas sueldo deseado y mínimo de manera semanal, quincenal o mensual; i) generales, son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma, por ejemplo metas, por qué le interesa ingresar a la empresa y disponibilidad para viajar.

Carta de presentación: es un documento que acompaña al CV y tiene la intención de mostrar a los reclutadores un mayor interés por parte del candidato por trabajar en la empresa, ya que sirve para introducir los aspectos positivos o puntos fuertes del candidato. El contenido de la carta de presentación puede variar aunque suelen seguir un determinado orden y una estructura. Generalmente, se redactada con un lenguaje claro y directo, escrita de manera formal, respetuosa y cordial, sin faltas de ortografía y tratando de que esté lo más personalizada posible, en relación a la empresa o al puesto de trabajo (Ruano, 2014).

Dinámicas de grupo: es una prueba que permite ver las reacciones y manera de actuar de varios candidatos de forma simultánea. Se caracteriza por ser una discusión verbal entre varios candidatos, generalmente, se realizan en grupos de 6 u 8 personas, con un tiempo limitado de aproximadamente una hora. El procedimiento convoca a todos los candidatos en una sala de la empresa y se les plantea una situación, que suele ser un debate sobre un tema, dinámica de grupo o juego. Durante el transcurso de estas dinámicas de grupo el observador de la empresa, anota el comportamiento de los candidatos y sus interacciones. Entre los detalles que se toman con relevancia es el tono de voz que emplean y el lenguaje no verbal; con estos elementos, el observador puede generar sus conclusiones sobre la personalidad de los candidatos (iniciativa, madurez, adaptabilidad y resolución), sobre su capacidad de liderazgo (en función de la planificación que hagan, su capacidad de comunicación, empatía, entre otros) o sobre su desenvolvimiento en el trabajo en equipo. Existen diversos tipos de dinámicas de grupo, en función de en qué situación quiere la empresa que se desarrolle la dinámica, siendo las más utilizadas las situaciones realistas y las surrealistas o ficticias; ambos tipos se pueden plantear como una dinámica de grupo con roles asignados o roles no

asignados, dependiendo de lo que la empresa considere más apropiado en cada caso (Ruano, 2014).

Test psicotécnicos: son una herramienta que tienen como misión evaluar al candidato como persona y/o como profesional, tratando de medir capacidades, habilidades y aspectos de la personalidad del candidato que pueden ser relevantes en su rendimiento futuro en la empresa (Ruano, 2014).

Los tests psicométricos fueron diseñados con la finalidad de cubrir una amplia variedad de funciones, con un especial énfasis en el juicio, el razonamiento y la comprensión de aspectos que eran considerados como los componentes principales de la inteligencia, personalidad, liderazgo, valores y relaciones interpersonales.

Por lo tanto, para Chiavenato (2007) los tests psicológicos son considerados como un conjunto de pruebas que se aplican para valorar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos de las personas. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, que tienen como función analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas; por lo que, generalmente son utilizados para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, orientación vocacional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, entre otros. Se enfocan principalmente en las aptitudes y diferencias de cada persona, con el objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

“Actualmente predomina el enfoque computacional en la psicología cognitiva y sus investigaciones se dirigen a explicar los procesos mentales implicados en el comportamiento. Aunque todavía existe una fuerte influencia determinista de las capacidades mentales, esto es, que genéticamente los individuos cuentan con determinadas características psicológicas, gradualmente se ha incorporado la idea de que el aprendizaje es el factor fundamental. Las pruebas de inteligencia son el claro ejemplo, por una parte, del establecimiento de medidas y valoraciones de lo psicológico, y por otra, de la incorporación de conceptos como desarrollo y aprendizaje” (Vargas y Velasco, 2002, p.6).



“Los tests cognoscitivos utilizados en el área organizacional se articulan en una batería de pruebas que incluye tests psicoanalíticos, e intenta evaluar tres aspectos principales: inteligencia, personalidad y aptitudes académicas. De tal forma que los demás procedimientos psicológicos utilizados en la organización se encaminan a detectar y desarrollar las habilidades de los individuos en los procesos administrativos de capacitación y desarrollo organizacional. El objetivo principal de estos procedimientos es perfeccionar las capacidades mentales y rasgos de personalidad involucrados en el trabajo. Desafortunadamente no se ha podido lograr que la buena calificación de un test o el perfeccionamiento de capacidades mentales aseguren un correcto desempeño laboral, por lo que adicionalmente se ha ido incluyendo una categoría que permite observar a los sujetos en la realización de una tarea particular: la evaluación del comportamiento” (Vargas y Velasco, 2002, p.6).

Por ende, dentro de los test más habituales destacan los de personalidad y los de inteligencia.

Los test de personalidad son pruebas que sirven para conocer los principales rasgos del carácter del candidato, por ejemplo, iniciativa, tolerancia a la presión, empatía, madurez, estabilidad emocional, entre otros, con la finalidad de saber si se va a adaptar tanto al puesto de trabajo como a la organización (Ruano, 2014). Para Chiavenato (2007) los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, ya sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Por lo tanto distingue 2 tipos de test: genéricos o psicodiagnósticos que determinan rasgos generales de la personalidad; a esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, entre otros; y los específicos que determinan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la

motivación, entre otros. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración.

Para Ruano (2014), los tests de personalidad más utilizados son los test de 16 factores de Cattell y los test de Rorschach (test de las manchas de tinta). Los primeros son un instrumento que tiene como objetivo la apreciación de 16 rasgos de primer orden y 5 dimensiones globales de personalidad; el test consta de 185 ítems con tres alternativas de respuesta (2 respuestas extremas y una tercera de indecisión), la duración es de aproximadamente 40-45 minutos y se puede hacer de forma individual o colectiva y por escrito u *online*. Mientras que los segundos, están basados en la interpretación que se da a 10 láminas con manchas de tinta simétricas. En función de lo que el individuo interprete que son las manchas, se revelan algunos rasgos de personalidad.

Respecto a los tests de inteligencia general, Ruano (2014) comenta que permiten conocer del candidato su nivel de inteligencia, su razonamiento lógico, su comprensión de ideas, su capacidad de síntesis, entre otros. Pueden ser: a) verbales, donde lo que se trata de ver del candidato es su comprensión y fluidez verbal; b) numéricos, en el que se usan cuestiones de cálculo, series numéricas o cuestiones aritméticas; y c) de razonamiento, que permiten medir la agilidad mental del candidato y la capacidad de solucionar empleando la lógica. Los tests de inteligencia más utilizados son las matrices de Raven, donde se presenta una serie de imágenes que siguen una secuencia en la que falta una imagen y el candidato debe escoger uno de los 6 u 8 trazos propuestos en función del que considere es el correcto; y los naipes de Pire, donde se presentan 40 láminas de naipes donde una o varias aparecen giradas y el candidato debe identificarlas siguiendo una lógica.

Chiavenato (2007) considera que la inteligencia emocional es considerada un factor fundamental en el ámbito laboral, su importancia radica en la construcción de equipos de éxito y en el logro de objetivos. Se precisa que, el término de inteligencia emocional fue instaurado por Peter Salovey y John Mayer, quienes definieron cinco áreas que la constituyen: 1) conocer las propias emociones y sentimientos y tener la capacidad de reconocerlos y saber usarlos; 2) administrar su temperamento, es

aprender a ser capaz de administrar la energía de la emoción para adecuarse a la situación; 3) motivarse a sí mismo, es la habilidad de contener emociones, retener impulsos, mantenerse confiado, solidario y optimista frente a situaciones adversas; 4) reconocer emociones en otras personas, es la clave para intuir las emociones ajenas, es la habilidad de leer los mensajes no verbales, como la mirada, la expresión facial, el tono de voz, etcétera; y 5) manejar las relaciones, las emociones no sólo comunican sino que también contagian el estado de ánimo, por eso cuando interactúan dos personas, la dirección del estado de ánimo de una se le contagia a la otra. Por lo tanto, al seleccionar al personal es indispensable tomar en cuenta estos rasgos, sobre todo cuando tengan que convivir o trabajar en equipo.

Ahora bien, es importante precisar que cada puesto exige determinadas aptitudes, por lo que se establecen los tests psicológicos apropiados para la investigación de las aptitudes necesarias en los candidatos; de esta manera, es común encontrar diferentes baterías psicométricas para cada puesto. Sin embargo, todos los tests o instrumentos de medición deben contar con dos características indispensables: validez y precisión; siendo considerada la validez como la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir, es decir, sólo se considerará válido cuando tenga la capacidad de pronosticar el desempeño que tendrá la persona en el puesto de trabajo. Mientras que la precisión, es la capacidad de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar en los diversos resultados obtenidos (Chiavenato, 2007).

Hoy en día, debido a las demandas que cada empresa requiere, se han integrado a las baterías psicométricas los tests de competencias, que requieren como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en función a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Las competencias laborales, según Díaz (1998) son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permitan a un trabajador tener un desempeño exitoso en cualquier puesto de trabajo que pueda ser medido y controlado, pero que además

marque la diferencia entre un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo en una actividad laboral plenamente identificada.

Otra herramienta de los test psicotécnicos de Ruano (2014), la constituyen los exámenes profesionales, que son pruebas donde se pretende saber los conocimientos y/o aptitudes del candidato que estén relacionadas con la actividad profesional que deba desarrollar en la empresa. Su objetivo es comprobar, de forma oral o escrita, cuál es la formación, el conocimiento, habilidades y destrezas de los candidatos, con el fin de determinar si serán capaces de desarrollar con éxito las tareas que amerita el puesto de trabajo. El test de aptitud y de conocimientos más utilizado es el de Le Bur de Duchapt, que mide la capacidad del candidato para desarrollar las actividades rutinarias de personal profesional. Se valora tanto la calidad del trabajo como la rapidez en la resolución de problemas y de ciertas situaciones.

Chiavenato (1999) considera que para diseñar las pruebas de conocimiento o de capacidad, se deben: buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación, definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad, analizar las áreas que deben examinarse, deben examinarse los temas distribuidos por el número de ítem de la prueba, elaboración y clasificación de los ítems en función del nivel de dificultad, construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario), dar dimensiones precisas a la prueba, elaborar las normas de aplicación y la impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizada.

Chiavenato (1999) plantea que, para el diseño de las pruebas, se pueden escoger varios ítems, como son: a) alternativas sencillas (verdadero o falso), presenta un 50% de probabilidad de acertar al azar, estimula la adivinación y se deben elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente; b) de complementación, es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta; c) evocación (preguntar), se adoptan a casi todo tipo de conocimiento, las preguntas se formulan de manera que las respuestas queden determinadas con relación al contenido, permiten observar la capacidad para organizar los conocimientos, no dan ninguna pista al candidato e impiden la adivinación; d) apareamiento (asociación)

sirven para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos; e) ordenación, se utiliza mucho en las pruebas de historia porque se le pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. Sin embargo, la cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña; y f) de elección múltiple, generalmente tiene de 3 a 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Es de las más utilizadas, aunque uno de los problemas que presenta es que no permite graduar la dificultad de los *ítems*.

Entrevista de selección: es una prueba que suele ser una conversación normalmente formal donde se formulan preguntas para tratar de conocer a profundidad al candidato, entre el solicitante de empleo y el personal de recursos humanos y/o el jefe directo del puesto de trabajo vacante, por lo tanto, su objetivo es conocer a profundidad, tanto personal como profesionalmente al candidato y observar sus reacciones ante diversas situaciones y preguntas planteadas (Ruano, 2014). Las entrevistas de selección se dividen en diferentes tipos y van en función del procedimiento que siga el entrevistador, algunos tipos son:

- 1) Estructurada: sigue una serie de preguntas fijas relacionadas con el puesto, que han sido preparadas con anterioridad y se aplican las mismas preguntas a todos los entrevistados. La ventaja que presenta es que pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo específico en cuestión.
- 2) No estructurada: plantea preguntas abiertas, sin un orden preestablecido ni un formato, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad para poder avanzar en varias direcciones, es decir, el entrevistador realiza preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo.
- 3) Mixta: se alternan preguntas estructuradas y no estructuradas, por lo que su importancia radica en que se complementan ambas entrevistas, lo que permite comparar entre los candidatos y profundizar en características específicas.

- 4) Solución de problemas: se plantean situaciones hipotéticas o problemas con la intención de ver cómo el candidato las resuelve, teniendo en cuenta, tanto la respuesta, como la actitud frente a la situación planteada.
- 5) De tensión o de estrés: se plantean preguntas difíciles para que el candidato las conteste de manera rápida, con la intención de presionarlo y de observar sus reacciones. Este tipo de entrevista es idónea para cubrir puestos que requieran gran tensión o ante situaciones de urgencia.

Por otro lado, Chiavenato (2007) clasifica las entrevistas en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas:

- 1) Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. La ventaja es que todos los elementos están organizados de antemano, por lo que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia; para llevarla a cabo, las empresas se apoyan en la solicitud de empleo llenada por el candidato.
- 2) Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas. El entrevistador recibe una lista (*check-list*) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. El entrevistador puede basarse en la solicitud de empleo porque funciona como una lista de puntos que puede abordar.
- 3) Entrevista dirigida. Sólo se especifica el tipo de respuestas deseadas, por lo que no se especifican las preguntas; se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.
- 4) Entrevista no dirigida. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias o informales; son totalmente libres porque no se especifican preguntas ni respuestas; su desarrollo y orientación queda a

cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia al no tener un guión o directriz preestablecidos; por su falta de secuencia, el entrevistador avanza por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir; además, el entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.

Grados (2013) considera otro tipo de entrevista, denominada entrevista acertada, es una nueva modalidad que se utiliza con mayor frecuencia dentro del ámbito laboral, ya que su proceso permite tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal. Dicha entrevista se divide en cuatro etapas, que son:

Primera: tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura. Dentro de la selección acertada existen tres componentes indispensables en la definición de cada experiencia o logro pasado, estos componentes se representan mediante el uso de la palabra STAR (estrella), los cuales son: la *Situación* o *Tarea* (responsabilidades) que conducen a las acciones del candidato, ambas se combinan y forman la introducción, la acción que se tomó representa la respuesta y el resultado debe ser su conclusión; las *Acciones* que ha tomado o no el candidato; y los *Resultados* o cambios que dichas acciones han causado.

Segunda: identificar los requisitos más significativos que el puesto exige. Una dimensión es un modo de presentar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en el puesto vacante. Las dimensiones son los objetivos de la selección acertada; cada entrevistador se guía por una lista de dimensiones que son requisito para el candidato que desea cubrir la vacante. Esta lista se realiza al identificar los aspectos más importantes de la ejecución del puesto. Las principales dimensiones son: comunicación, aspecto personal y de motivación, aspecto interpersonal y de ventas y toma de decisiones.

Tercera: utilizar técnicas y habilidades eficaces de la entrevista. El éxito de la entrevista depende de las preguntas que se hagan; existen cuatro cualidades que

distinguen a las preguntas planteadas de comportamiento, las cuales son: 1) producen informes de comportamiento, son sencillas y no tienen complicaciones. Se le pide al candidato que describa cosas como experiencias, ocasiones o situaciones; 2) ayudan a evitar contestaciones teóricas; 3) no conducen al candidato a dar la contestación; y 4) se ajustan a las dimensiones. Son las que harán resaltar el comportamiento en relación con los requisitos del puesto.

Cuarta: intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato. Consiste en hacer participar a otras personas en el proceso de entrevistas para que posteriormente integren y discutan los datos y tomen una decisión acerca del mismo. En una sesión de integración de datos, los entrevistadores vierten toda la información de todos los candidatos, presentando sus comentarios para apoyar sus determinaciones, posteriormente se realiza una discusión, para concluir con un consenso, con base a la clasificación proporcionada por cada dimensión, llegando así a una evaluación global del candidato, que permitirá tomar una decisión.

Otra modalidad exitosa en las entrevistas, es por competencias, con la que se evalúan aspectos específicos, el entrevistador obtiene ejemplos de conductas tanto de la vida personal, académica y profesional del candidato. Antes de realizar la entrevista, se definen las competencias tanto del puesto como de la empresa, para poder evaluar la motivación, el conocimiento, las capacidades y los valores del candidato para considerar que encajen con las necesidades de la empresa. Para comprender el concepto de competencia laboral, Parry (1996, citado en Grados, 2013) la define como una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes traducidos en conductas, acciones, pensamientos y sentimientos que: afectan la mayor parte del trabajo (rol o responsabilidad), tienen correlación con el desempeño de trabajo, pueden ser medidas contra normas aceptadas y pueden mejorar con programas de capacitación y desarrollo.

La evaluación de la competencia para la selección toma en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes y requiere demostración de la capacidad. Para tal efecto existe un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), que consiste en un “conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a



desarrollar y establecer un Estándar de Competencia (EC). El objetivo del SNCL que facilitaría la selección sería: “Generar EC que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral...” (Grados, 2013, p.253).

Las entrevistas también se clasifican en función del número de individuos que actúen y en función de si participa o no un observador en la entrevista, en este caso se distinguen tres tipos: entrevista individual, en grupo y de panel. La entrevista individual se lleva a cabo con dos participantes, entrevistador y candidato, que interactúan a través de más o menos preguntas. La entrevista en grupo se caracteriza porque un único entrevistador tiene la misión de hacer una entrevista a 2 o más candidatos, lo que permite ahorrar tiempo a la empresa y comparar de forma más inmediata las respuestas de los candidatos. La entrevista de panel tiene a 2 o más entrevistadores y un único candidato, lo que permite que todos los entrevistadores puedan evaluarlo y tomar una decisión consensuada (Ruano, 2014).

Las entrevistas de selección, deben seguir una serie de etapas, para Grados (2013) son las siguientes: la primera es la apertura, es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo; la segunda es el Rapport que es la interacción de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador, su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad; la tercera es el desarrollo que es la parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, principalmente de tipo cuantitativo y el tipo de preguntas utilizadas son directas; la cuarta es la cima, se obtiene información cualitativa y significativa; en esta etapa es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador, por lo que es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas, las preguntas son de tipo abierto; y la quinta es el cierre que es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar.

Para Chiavenato (2007), la entrevista debe seguir las siguientes etapas: preparación de la entrevista, ambiente, desarrollo de la entrevista, cierre de entrevista y evaluación del candidato.

Primera. Preparación de la entrevista: la entrevista necesita de cierta planeación que permita determinar los objetivos específicos de la entrevista, el tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos, lectura preliminar del CV del candidato a entrevistar, la mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar, la mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto. Esta preparación es vital, para que con precisión el entrevistador pueda verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato.

Segunda. Ambiente: es importante prestar atención a este factor para neutralizar ruidos o interferencias que puedan perjudicarla; por lo tanto, el ambiente debe enfocarse desde dos puntos de vista, el físico y el psicológico. El físico es el lugar, debe ser privado y confortable, por ejemplo una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo; y el psicológico, el clima de la entrevista debe ser ameno, cordial, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones. Generalmente, la espera es inevitable, por lo que debe contarse con butacas y sillas en la sala de espera, así como periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

Tercera. Desarrollo de la entrevista: la entrevista como tal, involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser elevado y dinámico; el entrevistador le realiza preguntas al candidato para poder analizar sus respuestas y reacciones de comportamiento. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos que están íntimamente relacionados, por un lado, el contenido de la entrevista, representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, incluyendo su formación, escolaridad, experiencia profesional, estructura familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, entre otros; por otro lado, el comportamiento

del candidato, constituye la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones. En síntesis, el entrevistador debe considerar ambos aspectos en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados.

Cuarta. Cierre de la entrevista: la entrevista es una conversación amable y controlada que debe iniciarse y fluir libremente, por lo que su cierre debe ser refinado, para lograrlo, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado o cómo será el desarrollo del proceso.

Quinta. Evaluación del candidato: después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria, también puede apoyarse con anotaciones, previamente registradas; por último, se toma la decisión respecto al candidato, si fue rechazado o aceptado, o si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos finalistas.

Finalmente, para Alfaro (2012) la entrevista de selección se agrupa en las siguientes etapas: preparación, entrevista y canalización.

La preparación antes de la entrevista debe contemplar algunos puntos para comprender los valores del candidato, para lograrlo, se desarrollan las siguientes actividades: a) lectura y análisis de la solicitud de empleo o del CV del candidato, b) identificación de posibles lagunas en la historia académica o laboral del solicitante, c) situación familiar del candidato y estabilidad personal, familiar y laboral, d) pertenencia a grupos políticos, sindicales, sociales y profesionales, con el fin de identificar si ha participado en grupos conflictivos, entre otros factores.

Durante la entrevista se debe mantener una actitud cortés y no perder el control de la entrevista, los pasos sugeridos son: rapport, que es el establecimiento de una atmosfera agradable para el candidato, se sugiere recibirlo de pie, estrecharle

la mano y llamarlo por su nombre y conversar de temas que ayuden a la persona a relajarse. Una vez establecido el *rapport*, se procede a iniciar la entrevista formulando preguntas referentes a su preparación académica, después se pregunta sobre su experiencia laboral, profundizando en los motivos de los cambios de empleo, tareas asignadas, cómo las cumplía, los recursos con los que contaba y la manera en que fueron evaluando sus resultados; posteriormente se pregunta sobre su situación familiar, para finalizar, preguntando sobre sus intereses personales y laborales y sus expectativas al ingresar a la organización. En esta etapa, se le explican las características de la empresa, cultura, valores, productos, condiciones de trabajo y actividades requeridas, con la finalidad de que tome su propia decisión; así mismo, se crea un espacio para las preguntas del candidato y para conocer su punto de vista acerca de la información que se le proporcionó. Finalmente, se procede a la despedida del aspirante preparándolo para la canalización que se le dará (agradecerle su participación o invitarlo a los exámenes psicométricos).

Después de la entrevista las acciones que proceden son: a) canalizar al candidato al siguiente paso, dependiendo de los resultados de la entrevista o b) en su caso, fijar con la persona citas nuevas y redactar los informes.

Ahora bien, especificando el proceso de selección, se considera que va en función de las necesidades de cada empresa, por lo que no existe un proceso único. Chiavenato (2007) considera que en algunas organizaciones no se realizan todos los procedimientos, unas veces por conveniencia, otras por ignorancia. De igual manera, el orden puede variar, a fin de hacerlos acordes con otros ciclos de trabajo de la compañía. Varios autores exponen el proceso caracterizado por distintas etapas o ciclos que lo conforman, a continuación se exponen algunos de ellos.

Para Zepeda (1999) implica un subproceso de atracción de personal, el cual conlleva los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:

- 1) Vacante. Es el puesto que se encuentra desocupado, ya sea por una necesidad temporal, por la salida, promoción o transferencia de una persona. Desde el punto de vista de la psicología organizacional, las

vacantes son una buena oportunidad para examinar, confirmar o redefinir las características que se esperan de las personas que ocuparán el puesto.

- 2) Requisición. Es el documento mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la vacante dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento permite conocer el número de vacantes con las que cuenta la empresa, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro. Los datos que comúnmente son requeridos en el documento son: vacante, departamento, jefe inmediato, fecha de recepción y de cobertura, tipo de contratación (eventual o de planta), actividades a desempeñar, características especiales, origen de la creación, entre otros.
- 3) Perfil de puesto. Identifica los conocimientos y habilidades que se requieren, así como las herramientas y la información que se necesita, las relaciones que se debe establecer con otros puestos o áreas, los objetivos, resultados que debe alcanzar, las funciones que se deben desempeñar en el puesto, las condiciones de trabajo, entre otros factores, de tal manera que se especifiquen las características de la persona que ocupará esa posición.
- 4) Reclutamiento. Implica hacer llegar hasta las puertas de la empresa a las personas más adecuadas para concursar por el puesto vacante. Un buen reclutamiento es una preselección, ya que se debe realizar un filtro con la finalidad de que únicamente lleguen aquellas personas más adecuadas a nuestras necesidades.
- 5) Presolicitud. Se emplea como una forma de filtrar a los candidatos, por lo que generalmente se diseña de manera que se asemeje al formato del perfil. Una vez llenada, es revisada por el seleccionador, quien en poco tiempo, puede descartar quienes no reúnen los requisitos establecidos.
- 6) Solicitud. Es un documento que ayuda a completar la información que ya se tiene registrada en la presolicitud y sirve de guía para la entrevista que se realizará. La solicitud debe contener todos los datos que resultan adecuados para identificar la historia del candidato y para contar con

hechos precisos sobre empleos anteriores, instituciones educativas, datos personales y familiares.

- 7) Entrevista inicial. Su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene acerca de sus trabajos anteriores, conocer sus valores y sus intereses con el fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización. Durante la entrevista, se le presentan al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como horario, responsabilidades, personas que le reportarían o personas a las que el reportaría y ubicación física, de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa o no continuar.
- 8) Exámenes psicométricos. Algunos de los instrumentos empleados dan cabida a la medición de los valores de la persona, exámenes para medir las habilidades específicas, como el razonamiento matemático, el razonamiento mecánico, el manejo de las relaciones especiales y funciones de coordinación.
- 9) Exámenes de aptitudes. Se realizan como complemento de la psicometría, tienen como objetivo verificar si el candidato posee alguna aptitud indispensable para el desempeño correcto; pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas o en la realización de operaciones aritméticas básicas.
- 10) Entrevista especializada. Se realiza con el propósito de comprobar el grado en que el aspirante a ocupar la vacante posee los conocimientos y las habilidades necesarias. La entrevista es realizada por el jefe de área, y es preciso que siga el mismo esquema que la entrevista inicial, en cuanto a los pasos previos y posteriores a ella; las variaciones consisten en el tipo de preguntas que se proponen a los aspirantes, encaminando las preguntas con la intención de obtener información clara acerca de los conocimientos y habilidades específicas que posee el candidato, conocer la manera como adquirió dichos conocimientos, desde cuándo los posee,

los aplica y las maneras concretas en que se mantiene actualizado al respecto, los momentos, la frecuencia y las circunstancias en las cuales los ha aplicado, así como la manera en que ha hecho frente a los obstáculos que se le han presentado. Por lo tanto, indagar estas cuestiones es fundamental, así como también proporcionar al aspirante toda la información posible acerca del estilo de liderazgo, de cómo interactúa el equipo al cual se integraría y los valores específicos que requeriría mostrar en ese puesto.

- 11) Examen médico. Ayuda a valorar el estado general de salud de la persona. Este aspecto puede ayudar a prevenir sorpresas desagradables, como reclutar a personas que después de contratadas ingresan casi inmediatamente a tratamientos médicos prolongados que no les permite cumplir con regularidad las tareas del puesto, o individuos con enfermedades crónicas que a la larga puedan ser consideradas como enfermedades de trabajo, ante las cuales la organización debe responder económicamente. Para ello conviene que los médicos que realizan el examen tengan una noción clara de los riesgos que implica el puesto, deben saber si existen algunas partes del cuerpo que estén sometidas a tensiones, a esfuerzos o a trabajos especiales, tanto desde el punto de vista de los accidentes de trabajo, como de las enfermedades.
- 12) Estudio socioeconómico. Es una investigación que indaga las referencias personales del candidato y de su domicilio, se comprueba que posea los comprobantes de estudio que manifestó tener, se corroboran las fechas de ingreso y de salida de sus empleos anteriores, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas laborales que haya tenido. El estudio socioeconómico es vital porque puede librar a las compañías de personas carentes de honestidad o de delincuentes.
- 13) Contratación. El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. Debido a que la contratación tiene repercusiones de tipo legal, es importante que las compañías otorguen un contrato laboral a todos los

empleados de nuevo ingreso, de lo contrario, en caso de que este no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios que los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal. En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales.

- 14) Inclusión en la nómina. Se considera un paso sencillo pero muy laborioso porque los candidatos al ser contratados, esperan que ya se hayan realizado todos los trámites internos necesarios para que llegado el día del pago puedan recibir el total de los ingresos que han devengado. Este proceso conlleva varias obligaciones legales, para que el empleado no tenga dificultades posteriores y para que la compañía no se vea envuelta en problemas derivados del incumplimiento de sus obligaciones.
- 15) Alta ante las autoridades. Es un proceso legal que implica dar de alta a cada empleado ante las instituciones de la seguridad social, las fiscales, el fondo para el retiro, entre otras, libraré a las organizaciones de fuertes multas, de problemas en las inspecciones y cargas en los trabajos mayores.
- 16) Preparación de su vinculación total. Es la integración total de la persona en la compañía, en relaciones con sus compañeros, con los clientes y proveedores internos y externos con los que tendrá contacto. La vinculación total implica desde conocer la historia de la organización, su visión, misión, valores, filosofía, productos, servicios, sucursales, oficinas, organigrama, instalaciones físicas como la ubicación de los baños, del comedor, del servicio de fotocopiado, hasta conocer en la medida de lo posible a los directivos de la empresa, las normas de seguridad y las restricciones a su puesto. Este proceso permite reafirmarle al nuevo empleado las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones y derechos que acompañan a su puesto, así como el tipo y contenido de la capacitación a la que tendrá derecho.
- 17) Integración al desarrollo. Es el primer plan de desarrollo, aun antes de esperar a comprobar si es la persona que se busca o que comience a dar



lo frutos en su puesto actual. El desarrollo implica promociones en la trayectoria actual y facilita los medios para que la persona defina su propio camino de crecimiento.

Por otro lado, Atalaya (2001) considera que las etapas del proceso de selección están en función de las vacantes, por lo que será diferente al seleccionar profesionales y ejecutivos a la selección de operarios; de igual manera, la secuencia de las etapas tiene un margen de flexibilidad, al respecto, contempla las siguientes etapas:

- 1) Planteamiento del proceso de selección de personal. Corresponde al establecimiento de objetivos, la realización del análisis de puesto, el levantamiento o revisión de perfiles, la determinación de las baterías de pruebas a utilizar, la elaboración de cronogramas, coordinaciones de trabajo con la empresa, se determinará el alcance, el presupuesto y el equipo de trabajo que realizará el proceso. Se considera el análisis de puesto que comprende dos aspectos básicos, la descripción del puesto de trabajo (describe lo que se hará) y las especificaciones de las personas (requisitos y cualidades necesarias para desempeñar con éxito el puesto) que cubran dicho puesto.
- 2) Reclutamiento. Esta etapa, como ya se mencionó, provee de la materia prima para elegir a quienes resulten los más cercanos al perfil del puesto y que probablemente tengan un desempeño eficiente en la posición ofertada.
- 3) Evaluación. Conciernen a la aplicación de los instrumentos de selección de personal, incluyen la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante para la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos. La evaluación se orienta a medir comportamientos de trabajo concreto mediante situaciones específicas que simulen funciones o problemas de la posición ofertada.
- 4) Selección. Comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social y familiar; la entrevista de selección y la elaboración del informe de selección. Para poder

seleccionar, es indispensable la entrevista, ya que los psicólogos organizacionales, encuentran en ella la posibilidad de apreciar el desenvolvimiento, la cultura general, los intereses, aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, de modo que se pueda determinar su posibilidad de adaptación, eficiencia en un determinado puesto de trabajo y que sus intereses, valores y cultura no se contraponen con los de la organización.

- 5) Decisión. Se inicia con el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continúa con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo. Generalmente, la decisión sobre a qué postulante contratar finalmente, no corresponde al psicólogo sino a una comisión de alto nivel donde esté presente el jefe inmediato. Para finalizar, se realiza el examen médico y el contrato.
- 6) Inducción. Comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa. Esta etapa suele potenciar o frustrar el ímpetu del nuevo trabajador, por lo que se considera de crucial importancia en su futuro éxito.
- 7) Control y seguimiento del proceso de selección. Se recomienda que después de tres meses, se le dé seguimiento y se evalúe al nuevo trabajador, con la finalidad de verificar que el procedimiento de selección de personal haya sido el correcto, por lo que se debe correlacionar los resultados de los predictores con un criterio externo, esto es, si el postulante elegido que obtuvo el puntaje más alto en la selección (en pruebas aplicadas), obtuvo también un eficiente desempeño en el puesto de trabajo (criterio externo).

Para Grados (2013) la evaluación de los candidatos resulta siempre una tarea ardua, por tanto, considera que se han diseñado técnicas que facilitan la elección del candidato idóneo, algunas de esas técnicas son:

- 1) Presolicitud. Proporciona información general de los candidatos y los requisitos mínimos para cubrir el puesto.
- 2) Solicitud. Se integra de datos personales, formación académica, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales y datos generales.
- 3) Entrevista inicial. Constituye el primer filtro en el proceso selectivo, permitiendo comprobar si los candidatos cumplen con los requisitos y condiciones especificadas por el reclutamiento.
- 4) Evaluación técnica. Se evalúan aspectos referidos a conocimientos y habilidades del candidato, adquiridos durante su formación académica o su experiencia laboral. De acuerdo a Chiavenato (2004) las pruebas más empleadas de conocimientos o capacidades se clasifican en: orales, escritas y de realización.
- 5) Evaluación psicométrica. Se evalúa la capacidad intelectual y emocional del candidato, para lograrlo se integran baterías psicométricas de: Pruebas de Inteligencia, pruebas de personalidad, pruebas de intereses, autobiografía, pruebas de integridad, técnicas de simulación y evaluación computarizada.
- 6) Entrevista de selección. Se divide en diversas etapas: apertura, *rapport*, desarrollo, cima y cierre. En general, existen varios tipos de entrevista, cada una de las cuales ha sido discutida en términos de su validez en el proceso de selección.
- 7) Comprobación de referencias. Se lleva a cabo para verificar que la información que proporcionó el candidato sea verídica, tanto de referencias laborales como personales.
- 8) Examen médico. Se realiza para verificar la aptitud física y mental que posee el aspirante para desempeñar el puesto.
- 9) Decisión y contratación. Se comparan las características personales de los candidatos con el perfil del puesto y se toma la decisión de aceptación o rechazo del aspirante.

- 10) Inducción del personal. Es la integración a la empresa, se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa.
- 11) Capacitación. Implica un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, siendo éste último el fundamento básico de los programas de capacitación.

Zarazúa (2013) asume que el proceso de selección consta de los siguientes pasos que ayudan a decidir qué solicitante cubrirá el puesto vacante:

- 1) Revisión de la solicitud de empleo. Sirve para realizar una evaluación preliminar para revisar los datos del solicitante para verificar si cumple con las especificaciones del puesto.
- 2) Aplicación de pruebas de idoneidad. Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre el candidato y los requerimientos del puesto. Las pruebas de selección son mediciones de aptitudes (capacidad de aprender a adquirir habilidades), de rendimientos (lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento), de idoneidad (habilidades cognoscitivas), de personalidad e interés, de capacidad física, de conocimiento del puesto o de solución de casos.
- 3) Entrevista preliminar. Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.
- 4) Verificación de referencias y antecedentes. Se debe corroborar que la información proporcionada por el solicitante, ya sea personal o laboral, sea veraz. Así mismo, es necesario cerciorarse de que los documentos que presenta son auténticos.
- 5) Examen médico. Es importante verificar la salud de su futuro personal, ya sea para prevenir enfermedades o accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes citas médicas.

- 6) Entrevista con el supervisor. Es el supervisor o jefe inmediato quien en último término toma la decisión de contratarlo, al evaluar aspectos (habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.
- 7) Descripción realista del puesto. Es importante llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán en el lugar de trabajo.
- 8) Decisión de contratar. Es el final del proceso de selección, esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. En caso de los candidatos no seleccionados, es recomendable comunicarles su status.

Para Chiavenato (2004) el primer paso en la selección de personal es la elaboración del perfil requerido, también llamado ficha de especificación del puesto o ficha profesiográfica; la cual debe contener una serie de elementos que describan el puesto en términos de los aspectos psicológicos y físicos necesarios para ser desempeñado de forma eficiente. Identificados estos elementos se procede a elegir las técnicas de evaluación más adecuadas, lo cual permitirá establecer qué se va a evaluar del candidato y por tanto, la elección e integración de las pruebas psicológicas a utilizar.

Chiavenato (2007) considera que la información sobre el puesto se puede obtener de cinco maneras: 1) descripción y análisis de puestos, es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe) del puesto; 2) aplicación de la técnica de los incidentes críticos, identifica las habilidades deseables e indeseables de los futuros candidatos; consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que deberá tener la persona; 3) requisición de personal, consiste en verificar los datos con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener; 4) análisis de puestos en el mercado, cuando se trata de algún puesto nuevo, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan; y 5) hipótesis de trabajo, es una idea

aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

El siguiente paso en el proceso, para Chiavenato (2007), es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados, las cuales se pueden clasificar en cinco grupos:

- 1) Entrevistas de selección. Es la técnica que tiene mayor influencia en la decisión final respecto al candidato; siendo la entrevista un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, es el método más empleado en la selección de personal, aunque científicamente carece de objetividad y precisión.
- 2) Pruebas de conocimientos o habilidades. Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos, ya sea a través del estudio, de la práctica o del ejercicio; buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, distinguidas por: a) clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas, pueden ser orales, escritas o de realización; b) clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos, son tanto pruebas generales, como pruebas específicas, relacionadas directamente con el puesto; y c) clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas, son de tipo expositivo, que sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento, pruebas objetivas que permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento, y las pruebas mixtas, que utilizan ambas.
- 3) Exámenes psicológicos. Son un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos. Se basan en las diferencias individuales de las personas, analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación; lo que significa, que los resultados de los tests de una persona se comparan con

las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación. Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales.

- 4) Exámenes de personalidad. Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, ya sean determinados por el carácter o por el temperamento. Es indispensable señalar que, tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.
- 5) Técnicas de simulación. Son técnicas de dinámica de grupo, en el plano laboral, muchas organizaciones las emplean como complemento del diagnóstico, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo que proporciona expectativas más realistas acerca de su comportamiento en su futuro puesto. Estas técnicas se utilizan en los puestos que tienen un fuerte componente de relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas y compras.

El último paso en el proceso de selección, para Chiavenato (2007), lo constituye la evaluación y el control de resultados, siendo uno de los principales problemas en la administración de un proceso, medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados. Por lo tanto, debe ser eficiente al hacer correctamente las cosas y eficaz en obtener buenos resultados y lograr objetivos. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado: a) costos de personal, comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos; b) costos de operación, comprende llamadas telefónicas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento o consultorías), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión y servicios de

información catastral del candidato; y c) costos adicionales, como equipo, *software*, mobiliario, instalaciones, entre otros.

Respecto a los resultados, la selección de personal presenta resultados importantes tanto para la organización como para las personas que participan en el proceso. Al respecto, Chiavenato (2007) considera que para la organización son: a) adecuación de las personas al puesto y satisfacción del personal con el empleo, b) rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus funciones, c) mejora del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos, d) mayor estabilidad y permanencia de las personas, que reduce la rotación de personal, e) mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal, f) mejora en el nivel de las relaciones humanas y g) inversiones y esfuerzos menores en la capacitación. Mientras que los resultados para las personas, según Chiavenato (2007), son: a) mejor aprovechamiento, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona, b) se favorece el éxito potencial en el puesto, c) aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas y d) evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Como conclusión, Pérez (2014) considera que los procesos de selección de personal se basan en dos perspectivas derivadas de la actividad, “lo que debe ser” y “lo que es”. Entre ambas se establece la realidad, determinada por las circunstancias, que da la clave de las funciones del área de selección o, en su defecto, sus disfunciones. De la gestión del proceso de selección depende el objetivo de buscar al candidato propicio para cubrir un puesto de trabajo determinado en la empresa, conciliando tanto las necesidades de la empresa como las del candidato. La teoría marca cómo debe ser el proceso desde el principio, cuando se ponen de manifiesto las necesidades de la empresa en cuanto a mano de obra, hasta el final cuando se acoge e incorpora a la empresa a la persona con el perfil adecuado, sin embargo, la práctica hoy en día difiere decisivamente de lo recomendado por la teoría y por los informes de buenas prácticas en el ámbito de la selección.



### 3.5. Nuevas tendencias en tecnologías de la información

Como efecto de la modernización, la inclusión del avance tecnológico en los sectores productivos y de servicios, ha provocado severos cambios en el empleo, porque disminuye para personal sin calificación o semicalificado y aumenta para personal altamente calificado. Por lo que en nuestro país, y en la medida en la que la industria y los servicios incorporen estas nuevas tecnologías, se presentarán cambios en los patrones de la organización social del trabajo y, por ende, en los requerimientos que debe satisfacer la educación. Muchos de esos cambios no han sido bien concebidos en el nivel del currículo, y no se han hecho las modificaciones y actualizaciones necesarias para una formación tecnológica apropiada (Castañeda, 1995).

Por un lado, las tecnologías han ayudado de diferentes formas a lo largo del tiempo y van a ser cada día más determinantes para los procesos de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, la base psicosocial del proceso (aunque ahora se pueda gestionar electrónicamente) es determinante para el establecimiento del compromiso organizacional y el mantenimiento de la motivación durante el proceso (Blasco, 2004). Sin embargo, por otro lado, con el avance de la tecnología, se hacen predicciones sobre la extinción de la estabilidad del empleo y las nuevas dedicaciones laborales que estarán en clara dependencia del continuo desarrollo tecnológico. “Así, en el mundo global en el que estamos inmersos de una manera inexorable, los canales tradicionales de intermediación se han quedado obsoletos en beneficio de una herramienta multicanal como es Internet” (Pérez, 2014, p.27).

Para Grados (2013, p.216) “internet es una forma de compartir información de cualquier tipo que, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio virtuales (puesto que sólo existen en el ciberespacio), así como las redes sociales”.

Estamos en la era de la conexión y funcionamos en base a una interconectividad de redes electrónicas, por lo tanto, sólo basta con que el candidato y el empleador se sumerjan en la red para que con una búsqueda activa de ambas partes tengan lo que quieren: ofertas y demandas de empleo. De modo que los departamentos de recursos humanos se están viendo reducidos poco a poco a meros gestores de tareas administrativas más que a otras tareas propias de este ámbito (Pérez, 2014).

“El enfoque de recursos humanos implica abandonar planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Ello supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa” (Gil, 2007, p.84).

Como consecuencia, las tendencias en selección de personal han sufrido cambios en el transcurso del tiempo, debido generalmente a las nuevas tecnologías de la información, especialmente, internet. Por ende, es preciso describir algunos de esos cambios (Ruano, 2014).

*Currículum Vitae 2.0.* Debido a la demanda en el mercado laboral, se considera cada vez más necesario innovar en la elaboración del CV, puesto que quien mayores posibilidades tiene de conseguir el trabajo es aquel que más impacta a los encargados de seleccionar el personal, por lo tanto conseguir hacer un buen CV, original y creativo, es primordial para que el candidato pueda tener más posibilidades de conseguir el empleo. Hoy en día, la nueva tendencia contempla currículums con nuevos diseños, formatos y estructuras, como los videocurrículums, que son considerados una presentación del CV a través de un vídeo de forma oral que narra las virtudes del candidato. Sin embargo, aún se siguen utilizando los currículums en papel pero con diseños que llamen la atención (Ruano, 2014).

Entrevistas online. Es un nuevo tipo de entrevista de selección de personal, que se realiza vía telefónica o por videoconferencia. Esta modalidad surge a raíz de que cada vez se presentan un mayor número de candidatos de diferentes lugares y, en algunas ocasiones, es inviable hacer la entrevista de forma presencial (Ruano, 2014).

Reclutamiento 2.0. Es un tipo de reclutamiento que permite atraer tanto candidatos que estén buscando empleo (activos), como candidatos que no están buscando empleo (pasivos). Con este nuevo concepto se establece una relación más estrecha a través de internet porque permite estar en contacto con él de manera sencilla, rápida y sin coste para la empresa. El principal objetivo del reclutamiento 2.0 es buscar a personas con talento, dispuestos a comprometerse con la empresa, dispuestos a relacionarse y a colaborar con el personal que ya forma parte de la organización. Las técnicas en reclutamiento y selección han cambiado, sobretodo los portales de trabajo en internet y las redes sociales (Ruano, 2014).

Los portales de empleo son organizaciones que se dedican a la selección de personal a través de una web, permiten que las personas que se encuentren en búsqueda de empleo puedan buscar ofertas de trabajo acordes con sus conocimientos y habilidades, o bien, mostrar su CV para que las empresas puedan verlo. Los portales de empleo se pueden clasificar como: a) portales generales; b) portales para candidatos sin experiencia; y c) portales especializados por sectores (Ruano, 2014).

Estos portales de empleo cuentan con un área para los candidatos y un área para las empresas. En el área de los candidatos puedan crear un perfil al introducir sus datos personales y pueden subir su CV para que sea más fácil y rápida su visualización por parte de las empresas, además pueden ver todas las ofertas del portal y realizar filtros de búsqueda, ya sea por ubicación, tipo de empleo, salarios o sectores de interés. En el área de empresas, pueden registrarse ofertas para que se publiquen y difundan en internet, así como, para poder ver los perfiles y currículums de los candidatos registrados en el portal de empleo para ver si alguno de ellos se

ajusta a lo que buscan; generalmente, las empresas pagan a estos portales de empleo para que muestren sus ofertas (Ruano, 2014).

Redes Sociales para la selección de personal. Debido a que han visto incrementado su número de usuarios en gran medida, este incremento ha hecho que las empresas consideren las redes sociales como una buena fuente de reclutamiento (Ruano, 2014). Grados (2013) considera que existen redes sociales para profesionistas, donde las personas que se registran colocan en su perfil la información relacionada con su área de trabajo (escolaridad, competencias y habilidades, áreas de interés), así como los servicios que proporcionan, a qué se dedican, sus resultados en otras empresas, entre otras. La finalidad de proporcionar la información es que otros profesionistas pueden revisar los perfiles y contactar a los que son de su interés para su reclutamiento.

Para Ruano (2014) las redes sociales que son más utilizadas por los reclutadores, por considerarse de calidad son:

- 1) *Facebook*. Es una de las redes sociales más extendidas y aunque no tiene carácter profesional, permite la interacción social con empresas e instituciones, lo que hace que sea utilizada para encontrar candidatos.
- 2) *Twitter*. Es una red social que permite enviar y publicar mensajes breves para compartirlos con más personas. Las empresas utilizan *Twitter* para dar a conocer sus ofertas de empleo, debido a su rápida difusión y de esta manera, el candidato puede contactarla a través de ese mensaje. Los candidatos también utilizan esta red social para sintetizar sus cualidades en un mensaje y pueden enviárselo a las empresas.
- 3) *LinkedIn*. Es considerada la red social profesional por excelencia porque permite encontrar oportunidades profesionales, tratos de negocios o nuevas empresas, por lo tanto, es la más utilizada para buscar candidatos.

Un estudio llevado a cabo por Infoempleo en colaboración con Adecco, el “Informe 2013. Redes Sociales y Mercado de Trabajo” muestra los resultados obtenidos sobre la relación de la búsqueda de empleo y las redes sociales, en primer

lugar desde el punto de vista del candidato y, posteriormente, desde el punto de vista de las empresas. Algunos de los resultados obtenidos en este informe por medio de los candidatos encuestados son: que el 70% ha buscado empleo en las redes sociales, que la red social más indicada para encontrar empleo es *LinkedIn*, seguida de *Facebook* y *Twitter*. Respecto a las empresas, los resultados concluyeron que el 79% tienen presencia en las redes sociales, lo que facilita el uso de esta fuente de reclutamiento y justifica que su uso se haya incrementado para selección de personal (Ruano, 2014).

En resumen, el reclutamiento y selección de personal se ha convertido en uno de los procesos más importantes en la administración de gestión humana, por lo que se vuelve imperante que se incluya dentro de la planeación estratégica, ya que de este depende el desempeño y productividad del empleado frente a los indicadores de la compañía. El mercado actual cada vez se vuelve más exigente, por lo que demanda a las empresas ser más competitivas, para lograrlo, es preciso contar con el personal apto para su operación.

Las innovaciones tecnológicas están teniendo un gran impacto en la mayoría de los departamentos de recursos humanos, principalmente en el área de reclutamiento y selección, con los *software* de reclutamiento que permiten: 1) automatizar procesos, utilizando una base de datos que contemple currículums actualizados, ordenados y sin duplicidades; 2) una gestión eficaz de datos, toda la información almacenada se centraliza en un sólo sistema para evitar la dispersión de los datos, favoreciendo que el filtrado de candidatos sea eficiente, ahorre tiempo y recursos; y 3) la optimización de recursos internos que implican un ahorro en costos.

Las redes sociales se están instaurando como el canal más eficaz, con mayor proyección y potencial para la difusión de ofertas de empleo, y para localizar el talento. Además de las redes sociales, hay otro tipo de herramientas 2.0 utilizadas: los foros, ideales en la búsqueda de aspirantes con alta especialización, Apps específicas, canales para compartir vídeo-currículums, plataformas específicas de las empresas, portales de empleo en la red, reclutamiento a través de recomendaciones, entre otros.

## 4. FORMACIÓN ACADÉMICA, INSERCIÓN LABORAL Y COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

### 4.1. Formación académica del psicólogo egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México

Zanatta y Camarena (2012), basándose en Montiel (1971), explican los cambios en el plan de estudios que han acaecido en la carrera de psicología impartida por la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México, de la siguiente manera:

En 1938 tuvo su origen el primer plan de estudios, el cual estuvo integrado por dieciséis asignaturas cuyos contenidos mostraban la influencia de la filosofía y la psicología europea.

En 1945 se estableció el segundo plan de estudios, el cual se caracterizó por un enfoque biogénico que intercalaba asignaturas como psicología de la educación, biología y fisiología humana, en el que se imponía el psicoanálisis ortodoxo. El modelo prevaeciente combinaba el sesgo positivista con una tendencia espiritualista.

En 1949 sucedió el tercer plan de estudios, el cual tuvo un aumento de créditos y materias optativas, la inclusión de prácticas obligatorias y la formación en investigación a través de materias metodológicas e instrumentales (técnicas de investigación psicológica, estadística y psicometría). A partir de este momento, se consideró esencial la formación metodológica, las asignaturas llegaron a conformar hasta la tercera parte de los créditos de los currícula de los años ochenta y noventa. Otra característica importante de ese plan fue la prevalencia de la formación clínica, con énfasis en los modelos médico y psicoanalítico.

En 1955 se dio paso al cuarto plan de estudios, el cual tuvo un enfoque clínico con tendencia psicoanalítica y psicodinámica. Se creó la Fundación y Asociación Psicoanalítica Mexicana. En 1960 el Consejo Universitario de la Universidad Nacional Autónoma de México concedió el derecho a la obtención del título

profesional de psicólogo, además de considerar tres niveles de formación: profesional, maestría y doctorado.

En 1960 se creó el quinto plan de estudios, el cual incluía un mayor número de créditos a través de materias monográficas, generales, metodológicas y seminarios optativos. La duración de la carrera se preveía entre tres y medio y cuatro años, a lo que se agregaban seis meses de práctica y la presentación de la tesis. En ese plan de estudios se puso un mayor énfasis en la psicometría y la metodología.

En 1967 se instrumentó el sexto plan de estudios, que contenía 72 asignaturas a cursar en nueve semestres, tenía la influencia de la psicología norteamericana de corte experimental y ponía énfasis en la psicometría, la metodología y la clínica. Se establecieron políticas educativas dirigidas a la expansión del sistema de educación superior para la formación de cuadros científicos y técnicos y se implantaron innovaciones educativas con fundamento en la tecnología educativa. En esta etapa, convergieron en la formación profesional del psicólogo grupos de docentes con diferentes orientaciones teóricas predominando el psicoanálisis, dividido entre las posturas ortodoxa y frommiana; el modelo psicométrico, orientado hacia la psicología transcultural; y la psicología del aprendizaje, con un enfoque conductista y cognoscitivo. La carrera tenía una duración de nueve semestres, divididos en dos partes: un tronco común y un área especializada (clínica, social, educativa y social). Se pretendía dar un mayor peso a la vinculación con la práctica incorporando materias que requerían el desarrollo de alguna función profesional; sin embargo, prevalecía en un 80% la orientación conductista.

En 1971 entró en vigor el séptimo plan de estudios, con el que se buscaba una mayor pluralidad en los contenidos y en el tipo de materias. El conductismo fue considerado reduccionista y muy limitado para resolver los problemas sociales. Surgió una visión que desplazó los particularismos, pues se consideró que la psicología tenía como objeto de estudio no solo la conducta, sino los procesos cognoscitivos, las funciones psicológicas básicas y superiores y los procesos dinámicos de la personalidad.

La psicología se configuraba como el estudio plural de los complejos factores que conforman al ser humano, en congruencia con esta visión, se definió al psicólogo como “un profesional universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria” (Urbina, 1992, p.127, citado en Zanatta y Camarena, 2012). Sin embargo y pese al intento prevaleció la influencia del conductismo.

Desde 1971 la facultad de psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México no modificó su plan de estudios, debido a la dificultad para establecer consensos entre su claustro. A lo largo de esos años se hicieron evaluaciones curriculares que reportaron hallazgos importantes, que señalaban que dicho plan de estudios era obsoleto en las últimas etapas de su vigencia dado que mostraba serias deficiencias en su articulación y coherencia, no respondía a las necesidades de formación y no incorporaba los avances disciplinares y la estructura epistemológica requeridas por la psicología porque se centraba en la adquisición de conocimientos y dejaba de lado el desarrollo de habilidades.

Desde la década de los noventa se ha logrado un consenso en cuanto a la necesidad de una formación plural, lo que se refleja en la integración de las teorías psicológicas como elementos rectores que coadyuvan a comprender un objeto de estudio complejo. Al tratar de superar las visiones fragmentarias que conciben como objeto ya a la conducta, a los procesos cognoscitivos o a los estados afectivos y dinámicos, se busca integrar los enfoques para la comprensión holística del ser humano en su ser y su actuar (Vigotsky, 1997, citado en Zanatta y Camarena, 2012). Dicha integración demandó la incorporación de metodologías cuantitativas y cualitativas. En lo curricular, existió una tendencia hacia la formación general al considerar que son los conocimientos de las diversas áreas las que contribuyen a la comprensión de los procesos en los diversos campos de aplicación de la psicología.



En 2008 se cambió el octavo plan de estudios, que contempla tres áreas de formación: la primera, el área de formación general, constituida por 22 asignaturas, que cubren el 47% de los créditos, basadas en tradiciones psicológicas, contenidos histórico-filosóficos, metodológicos e integradores; la segunda, el área de formación contextual, se conforma de 8 asignaturas obligatorias, que cubren el 10% de los créditos, las cuales se cursan del primero al octavo semestre; y la tercera, el área de formación profesional, representada del 5° al 8° semestre, está integrada por seis campos de conocimiento. Las asignaturas que cada campo de conocimiento son de carácter optativo, lo que permite desarrollar distintas rutas curriculares, en las que el estudiante deberá completar el 43% de los créditos restantes.

Hablando específicamente de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Vega y Ruiz (2016) exponen la trayectoria profesional de un psicólogo en el ámbito organizacional, inician comentando que la estructura curricular era una de las características de la licenciatura de psicología, de la entonces Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI) porque era hegemónica en su lógica teórica y práctica, predominaba la enseñanza del conductismo en las asignaturas teóricas, metodológicas y prácticas, en consecuencia, la explicación del comportamiento y las posturas de intervención que se realizaban en las aulas, eran orientadas desde este enfoque.

“Debe mencionarse que la carrera de psicología inicia sus actividades con el plan de estudios aprobado por el H. Consejo Universitario en 1970 para el entonces Colegio de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras. Sin embargo, durante el primer año de funcionamiento se organiza un nuevo plan curricular, que se caracteriza por ser novedoso, y se desprende (al menos en el planteamiento) de las estrategias tradicionales de enseñanza. Dicho plan curricular se estructura con base a dos ejes de análisis primordialmente: el primero determina la necesidad de plantear los objetivos profesionales considerando la problemática potencial que la comunidad ofrece al psicólogo; el segundo, ajustar los criterios metodológicos y las posibilidades tecnológicas de la profesión a esta problemática y evaluarla críticamente, en términos de sus efectos sociales. Con base en estos dos ejes de análisis es que se

estructura los objetivos profesionales, curriculares y modulares de la carrera” (Vega y Ruiz, 2016, p.538).

Los objetivos profesionales, para Ribes y Fernández (1980, citados en Vega y Ruiz, 2016) deben ser formulados como conductas terminales de una situación de enseñanza, en donde se especifiquen las actividades profesionales a realizar y las situaciones de aprendizaje de dichas actividades, por lo que los objetivos de la actividad profesional del psicólogo son: a) la rehabilitación, b) el desarrollo, c) la detección, d) la investigación y e) la planeación y prevención. Las áreas contempladas son, salud pública, producción y consumo, instrucción, ecología y vivienda.

Los objetivos curriculares también involucran las situaciones de aprendizaje dentro del currículo general de la carrera, los cuales adoptan un sistema modular. Los módulos se especifican como situaciones genéricas de enseñanza, distinguiéndose tres tipos:

- a) Módulo teórico metodológico: este módulo es fundamental en la formación del psicólogo porque proporciona al estudiante toda la información requerida como apoyo a los módulos experimental y aplicado.
- b) Módulo experimental: incluye un conjunto de actividades de laboratorio que van desde la observación de la conducta animal hasta el análisis cuantitativo de episodios sociales y verbales de los humanos.
- c) Módulo aplicado: extiende los principios teóricos, las técnicas y procedimientos de laboratorio a las condiciones naturales de trabajo, este módulo garantiza el adiestramiento práctico del futuro profesional y permite evaluar la pertinencia de los módulos anteriores.

Se considera que de esa manera, la enseñanza de la psicología integra longitudinal y transversalmente todas las actividades académicas previstas en el plan de estudio. Al respecto, Ribes (1980, p.31) refiere que “cada módulo está constituido por unidades que se programan con base en objetivos intermedios coordinados con unidades simultáneas de los módulos restantes y que se organizan secuencialmente

con otras unidades del mismo u otro modulo, en términos de la complejidad relativa de las actividades académicas programadas”.

El currículo de psicología de 1975, además de integrar el plan modular en una sola corriente teórica, incorporó un cambio en la didáctica, debido a que la didáctica clásica, por parte del profesor, consistía en la exposición de los contenidos del programa, el dictado de los mismos y/o la recomendación de lecturas para consultar, y por parte de los alumnos, se dedicaban a tomar notas, dictados y preguntar sobre algo que no había escuchado con claridad. Pese a la limitante que presentaba la formación del psicólogo, en la descripción de su práctica profesional las acciones efectuadas en diferentes proyectos, muestran que la formación recibida le permitió tomar decisiones para mejorar los procesos de una organización (Vega y Ruiz, 2016). Aunque a medida de conclusión, Vega y Ruiz (2016, p.538) consideran que “la práctica profesional de un psicólogo en el ámbito organizacional es moderada por su preparación teórica-metodológica”.

Sin embargo, el compromiso que tiene la Universidad Nacional Autónoma de México es la formación de profesionales de la psicología con una visión sólida actualizada, plural y crítica acerca de diversos campos de conocimiento y de la intervención profesional de la disciplina para que participen en la atención de necesidades y solución de problemas psicológicos en una diversidad de contextos y escenarios sociales.

Por lo tanto, algunos de los requerimientos profesionales que caracterizan a la Universidad Nacional Autónoma de México, así como a la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, delinear los rasgos del perfil universitario para quien curse la carrera de psicología, los cuales son:

- 1) Evaluar, diagnosticar, planear, modificar, rehabilitar, supervisar, prevenir, valorar, intervenir, orientar, asesorar, gestionar y dirigir proyectos, además de proporcionar servicio de consejería, consultoría y formación en docencia e investigación.

- 2) Trabajar en situaciones educativas tanto en sistemas escolarizados (desde la educación inicial a la universitaria) como en los no escolarizados (familiares y/o comunitarios), realizando tareas de intervención ante necesidades educativas, proporcionando orientación, asesoría y prevención en las problemáticas socioeducativa.
- 3) Contribuir en el análisis, detección, prevención y tratamiento de situaciones de riesgo social y personal en la búsqueda de soluciones a problemas concretos que afectan a individuos, grupos o comunidades, aportando recursos profesionales, promoviendo una mejor calidad de vida y apoyo en la comunidad.
- 4) Promover procesos y estados de salud y bienestar tanto de los individuos como de los grupos humanos. Trabajar en el ámbito de la salud en diferentes servicios que se ofrecen a la población en general, realizando tareas de diagnóstico, evaluación, tratamiento y seguimiento de trastornos psicológicos y de salud, enfermedades crónicas y otras alteraciones.
- 5) Emplear las teorías y metodologías de la psicología en el análisis, diagnóstico e investigación para la comprensión e intervención en los procesos organizacionales. Las funciones que desempeñará serán las de evaluación, selección, capacitación, promoción, mediación, negociación en aras de una adecuada gestión y autogestión organizacional, en los ámbitos: laboral, empresarial y de servicios.

Para poder mejorar la formación académica de los estudiantes, con la primera generación 2017 entró en vigor el nuevo plan de estudios, con el que se considera que el profesional de la psicología que se forma en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala será capaz de identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución para diversas situaciones derivadas de la interacción entre individuos, grupos, instituciones y comunidades para el desarrollo del ser humano y la sociedad. Además, contará con las siguientes habilidades: detección, evaluación, diagnóstico, planeación, diseño, rehabilitación, investigación y modificación de comportamientos o interacciones disfuncionales, además de desarrollar planes y programas de capacitación e intervención psicológica.

Asimismo, contará con las competencias que le permitan participar en proyectos interdisciplinarios; desarrollará una metodología de trabajo fundamentada en la detección, análisis, diseño, intervención y evaluación; poseerá aquellas habilidades que le permitan desarrollar un trabajo académico de manera independiente, además de formarse un compromiso social con respecto a su comunidad.

El campo de trabajo es muy amplio, puede desarrollarse en la educación, salud, clínico, jurídico, entre otros medios, por lo que puede insertarse en: institutos de investigación, laboratorios, escuelas de cualquier nivel, centros de educación especial y de terapia educativa; hospitales, clínicas, guarderías, centros penitenciarios, empresas públicas y privadas, casas de cuidado diario, centros de atención y rehabilitación especializados, dependencias gubernamentales y organizaciones abocadas a diversas actividades de servicio a la comunidad, entre otras. Además puede trabajar por su cuenta, en consulta o asesoría privada.

Por lo tanto, pueden desarrollarse en el sector público en centros de justicia, hospitales y delegaciones; en el sector privado en industrias, empresas y centros de capacitación. A nivel individual y grupal desarrollando trabajo clínico e institucional en escuelas, organizaciones y comunidades, entre otros.

#### 4.2. Inserción del psicólogo en el área tecnológica organizacional

Ser psicólogo implica ser un individuo en proceso de adquirir una serie de conocimientos teóricos sobre el comportamiento humano y experiencias rigurosamente académicas, que se integran paso a paso, en un proceso de crecimiento ligado a las características individuales, de su propia personalidad, con la finalidad trascendental de ponerlo al servicio de la comunidad. Por lo tanto, se debe considerar que ser psicólogo tiene serias consecuencias sociales de trascendencia, por consiguiente, no se puede visualizar tan sólo como la actividad de un individuo

que se especializa en el conocimiento del comportamiento humano sino que debe considerarse que su ejercicio profesional se contempla en el contexto de la realidad social que le circunda. De esta manera, para el psicólogo, tomar conciencia de sí mismo y de su responsabilidad social significa la posibilidad de lograr una identidad profesional (Harrsch, 2005).

El sentido de responsabilidad del psicólogo con la sociedad se dará, en primer lugar, en la medida en que crezca y se desarrolle como persona, en segundo lugar, en la medida en que se cuestione los objetivos de su quehacer científico, y por último, en la medida en que experimente un sentido de identidad dado por la integración gradual de sus conocimientos y experiencias como persona y como profesional. Por lo tanto, a lo largo de la experiencia en el ejercicio profesional de la psicología, se ha podido observar que en la formación profesional de esta disciplina se da un proceso de crecimiento, equiparable al desarrollo que se produce en la personalidad del ser humano (Harrsch, 2005).

Zanatta y Camarena (2012, p.167) consideran que las investigaciones que versan sobre la formación profesional del psicólogo, “ponen una atención especial a la influencia que tienen ciertos factores como condicionantes de los procesos formativos, entre los cuales están las condiciones institucionales, las características de la disciplina y el desarrollo de esta en el escenario de la educación superior. Las investigaciones realizadas hacen hincapié en los efectos del crecimiento desmesurado de la oferta educativa y en la tensión entre la formación en una sola orientación teórica o en varias, así como sus implicaciones para la formación del psicólogo”.

Harrsch (2005) comenta que cada psicólogo tendrá un proceso de búsqueda de su propio sentido de identidad profesional, que va más allá del rol profesional. El análisis de la identidad del psicólogo como individuo se tendrá que formular en términos de su propia historia, en función de la historia de la profesión, de la institución donde realiza su formación y del contexto social que le rodea. Por ende, se tendrían que considerar tres factores en la formación de la identidad profesional: 1) el individuo, el psicólogo, con su historia (identidad como psicólogo); 2) la

psicología, con su historia como profesión, dentro de un contexto institucional específico (identidad del grupo de psicólogos); y 3) ambos en el contexto social actual (el mundo profesional).

La identidad profesional del psicólogo no sólo implicaría la conciencia de ser psicólogo por una serie de conocimientos y experiencias personales en esta profesión, sino también se trata de un estilo de la propia individualidad profesional, en tanto que se cuenta con el común denominador de conocimientos, el uso o aplicación que se haga de ellos va a depender de cada psicólogo y del significado que les dé en su contexto institucional y social. Al final, si hay congruencia de significados, el psicólogo podrá ser un agente de cambio social; de lo contrario, si no hay congruencia, su acción sería tal vez valiosa pero ajena a su comunidad (Harrsch, 2005).

Por lo tanto, la formación de la identidad profesional del psicólogo, y su rol como agente de cambio social, es un problema abierto, en virtud de que no se puede pensar en el logro absoluto de dicha identidad, ya que va a darse por la autopercepción en relación con la inserción del psicólogo en la vida laboral, por lo tanto, se considera como un proceso donde se dan etapas progresivamente ascendentes de desarrollo, de revisión y de redefinición de las etapas que se van modificando y van cobrando un nuevo significado.

Es así como, “dada la naturaleza de los problemas que enfrentan los psicólogos, se concibe una realización profesional íntegra, respaldada en un alto nivel de compromiso, conciencia y responsabilidad social. Conjugar una ciencia humana y, al mismo tiempo, preservar los valores y las características que hacen del hombre una persona es el reto actual” (Harrsch, 2005, p.2).

Respecto a las funciones profesionales que desempeña el psicólogo como especialista en el comportamiento, aplicándolas en diferentes áreas y escenarios sociales, Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1980) plantean las siguientes:

- 1) Evaluación y diagnóstico: definiéndose en términos de carencias, de formas de comportamiento socialmente deseable o de potencialidades

cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales y/o sociales.

- 2) Capacitación: promueve cambios a nivel individual o de grupos, facilitando la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, en lo que a recursos humanos se refiere.
- 3) Planear: soluciona, relaciona hechos, formula y usa suposiciones con respecto al futuro en la visualización y desarrollo de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados en la organización.
- 4) Intervenir para modificar un problema: el psicólogo establece los procedimientos que deben seguirse, el orden de las observaciones, los estudios a realizar y a quiénes debe aplicarse. Por medio del método científico intervendrá en la modificación de problemas, ya que también proporciona elementos alternos para describir, explicar y predecir fenómenos, así como las consecuencias de determinadas acciones.
- 5) Prevenir: prepara con anticipación propuestas y estrategias con base a los resultados que se obtuvieron en la intervención relacionada a una demanda, para que puedan valorar los efectos e implicaciones; incluyendo los recursos necesarios y los posibles cursos de acción de lo que puede hacerse.
- 6) Investigar: utiliza un método o técnica para establecer procedimientos, observaciones y estudios, que le permitan evaluar, planear, intervenir, predecir, explicar y describir ciertos fenómenos que surgen en una organización y así satisfacer las misiones que se le encomienden. Comprende estudios de productividad y actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.

Debido a la existencia de múltiples opiniones y con el propósito de conformar las funciones profesionales del psicólogo particularmente en México, el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP) es un organismo



que define al psicólogo como un profesional universitario que tiene como objeto de estudio el comportamiento individual, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual, desde alguna postura interdisciplinaria (Robles, 1990). Sin embargo, la realidad que aqueja hasta hoy en día, es que “la psicología en México no ha podido concretarse como un ejercicio profesional regulado por ella misma o por especializadas instancias legales; no existen grupos o instituciones que vigilen la labor del psicólogo en sus distintas facetas científicas o profesionales, ni mucho menos que orienten a las personas afectadas por tal actuación” (Vargas, 2011, p.377).

La creciente demanda de los servicios profesionales de los psicólogos en diversos campos ocupacionales ha generado que se logren consensos respecto a la necesidad de hacer esfuerzos para lograr una formación pertinente que coadyuve a optimizar el desempeño profesional. Sin embargo, existe una gran variedad de enfoques, entre los que se encuentran diseños que hacen hincapié en el análisis de problemas psicosociales que deberá atender el egresado, en el análisis de tarea, en la disciplina o en el análisis cognitivo de tareas. También hay diferencias en relación con la concepción del objeto de estudio y, por ende, con los métodos con los que se trabaja y en relación con los constructos relacionados con la competencia profesional global, las competencias generales de egreso, las competencias de formación y las metacompetencias. Estas concepciones, que son consideradas en forma divergente en cada institución, determinan las directrices de la formación, la calidad, la pertinencia y la coherencia de la modalidad de formación en la psicología que representan (Zanatta y Camarena, 2012).

“Las diversas áreas de la psicología hacen eclosión en torno a ciertos problemas que implican a los seres humanos” (Schein, 1980, p.11). Sin embargo, tal como refiere Vargas (2002, p.4) “la psicología, como todas las ciencias, es requerida para solucionar demandas sociales, aunque muchas veces la petición se haga por un supuesto erróneo planteado por grupos o personas ajenas a la disciplina que no tienen claro lo que la psicología puede o no hacer”.

Para minimizar esta problemática, la psicología ofrece la aportación tecnológica, que de acuerdo con Albarrán (1997, citado en Vargas, 2002), puede hacer el análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta en interrelación con los factores ambientales en un contexto particular. Siendo la tecnología el puente que la psicología crea para transmitir su conocimiento y los beneficios que puede aportarle a la sociedad. Por lo que entonces, “se encargará de atender aquellas demandas sociales en las que se identifique que el factor fundamental es el comportamiento, examinando y orientando las variables conocidas para probabilizar un tipo de interacción específica” (Vargas, 2002, p.4).

Para delimitar y justificar las áreas tecnológicas de la psicología, Vargas (2002) contempla dos posiciones, por un lado, la de Kantor (1967) que sostiene la especialización de los subsistemas para establecer los límites y correspondencias entre las clases de problemas y la forma de abordarlos; y por otro lado, la de Ribes y López (1985) en la que se señala la diferencia entre la aplicación de la ciencia y la tecnología derivada de ésta, advirtiendo que el conocimiento proveniente de la ciencia básica no puede ser aplicado directamente como conocimiento tecnológico sin antes ser elaborado de modo sintético y sintetizador.

Como parte de la delimitación de las áreas tecnológicas en la psicología, se utiliza el término “operar” definido como “la adaptación del conocimiento básico para transformar condiciones particulares reportadas como demandas sociales, mediante un conjunto de acciones que integren el conocimiento analítico en procedimientos específicos” (Vargas, 2002, pp.5-6).

Al introducir éste concepto, Vargas (2002), plantea la diferencia entre la operación tecnológica de la psicología de una demanda social y de las operaciones tecnológicas de otras ciencias, para comprenderla es necesario:

- a) Definir desde la psicología el área tecnológica que nos interesa y su objetivo, tomando en cuenta las características de cada grupo social, sus propósitos y el tipo de demanda planteada para integrar y comprender las propiedades referidas en áreas tecnológicas especializadas. Los alcances

de la operación deben delimitarse, considerándose que la operación tecnológica de la psicología se hace en ámbitos definidos por otras ciencias o ante demandas sociales precisas.

- b) Delimitar las competencias del psicólogo en su actuación para la solución de la problemática señalada con relación a las actividades de otros especialistas (multidisciplina). Parte de la labor es precisar cuáles son los puntos que pueden ser comprendidos desde la perspectiva psicológica, ya que la definición del ámbito o la atención a la demanda implican la combinación de distintos procedimientos de diferentes disciplinas.

Vargas (2002) considera que según las características particulares de cada contexto social, es necesario contar con el andamiaje conceptual que permita no perder contacto con la ciencia básica y crear la terminología adecuada para la comprensión del usuario en cada área tecnológica, contemplando los siguientes criterios:

- a) Los términos empleados para describir elementos y/o relaciones entre ellos se harán en función del contexto de operación sin que estos contradigan los supuestos básicos de la teoría.
- b) Algunas denominaciones particulares sólo podrán emplearse en las áreas específicas suscritas por la psicología.
- c) Para la delimitación de la pertinencia del empleo de un lenguaje tecnológico, tendrá que ser revalorado en función de la teoría y de los procedimientos de intervención existentes.
- d) Un lenguaje tecnológico adquiere ese grado cuando sus objetivos e impacto social lo hacen altamente diferenciable.
- e) Como parte del objetivo de hacer del dominio general los hallazgos de la ciencia básica a través de la tecnología resulta necesaria la adecuación de los términos y la instrucción primaria de los usuarios para que estos conozcan sus principios fundamentales (desprofesionalización).

Vargas (2002) refiere que para poder determinar un procedimiento particular se debe considerar el objetivo general de operación y el requerimiento del usuario.

Es importante mencionar que el uso de procedimientos específicos involucra una parte del comportamiento, las interacciones en las que participa el individuo y toma en cuenta variables biológicas y sociales. La importancia de cada procedimiento se determina tomando en consideración que:

- a) los procedimientos tecnológicos no miden lo psicológico, sus componentes o productos.
- b) los procedimientos tecnológicos no determinan o predicen total e inequívocamente la conducta de los individuos.
- c) los procedimientos tecnológicos tienen los mismos fundamentos teóricos y no cambian por ser empleados para cumplir objetivos diferentes.
- d) sin importar el contexto social de donde se origina la demanda de operación psicológica, ésta no se verá afectada en sus fundamentos, sólo podrá variar su forma de aplicación.
- e) por su carácter singular y al derivar la operación de un objetivo particular, el comportamiento no puede ser representado en curvas de distribución normal o índices generales de población.
- f) la implementación de un procedimiento específico dependerá del usuario (en lo individual o del grupo social solicitante).

La investigación tecnológica tiene la posibilidad de verificar en un contexto determinado la conveniencia de intervenir mediante un procedimiento determinado y estimular el perfeccionamiento de la ciencia básica, sin embargo, para que tenga validez científica tiene que estar fuertemente ligado a los principios teóricos que la sustentan. Una vez logrado esto, resulta conveniente contar con áreas tecnológicas especializadas de investigación que no estén preestablecidas y se originen por una conformación social particular. En este sentido, el psicólogo podrá contar con la experiencia, el conocimiento y los procedimientos generados y probados, que se ajusten a la solución de la problemática que atiende en el contexto que le interesa (Vargas, 2002).

Vargas y Velasco (2002, p.19) consideran que “esta íntima relación entre ciencia y tecnología que se puede percibir en estos tiempos tiene mucho que ver con

los factores económicos y sociales, y con la legítima necesidad de cada individuo de contar con espacios laborales bien remunerados. No podemos ignorar que el psicólogo encuentra en las diferentes organizaciones una fuente de ingresos más o menos justa y más o menos estable, no podemos tampoco ignorar el hecho de que este arreglo social en el que nos desenvolvemos dicta y continuará dictando a la psicología ciertas pautas para su desarrollo y reconocimiento”.

Al respecto, Vargas (2011, p.380), aporta un dato interesante al considerar que “los empleos que se ofertan al psicólogo en México se dividen porcentualmente en las áreas tecnológicas de la siguiente manera: organizacional (35%), educativa (30%), clínica (20%), educación especial (10%) y repartidas en un 3% deporte, forense, publicidad y salud. El restante 2% son empleos generados por formas inherentes a la reproducción y continuidad de la disciplina: la investigación y la docencia. La explicación tiene que ver con la predominancia de actividades del empleo, por ejemplo, “en el contexto organizacional el psicólogo, a menos de tener un excepcional trabajo súper especializado, realizará en promedio un 90% de actividades “no psicológicas” (legales, administrativas, recreativas), en el contexto educativo realizará un promedio de 80% de actividades no psicológicas (pedagógicas, medicas, recreativas)”.

Hablando particularmente del área tecnológica organizacional, que es el área en la que se basa el presente reporte, se puede decir que obedece a denominaciones y al planteamiento de demandas sociales. Para comprenderla es preciso enfatizar la conceptualización de organización, propuesta por Vargas y Velasco (2002, p.10), que “hace referencia exclusivamente a los grupos definidos social y administrativamente que tienen un objetivo productivo, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la psicología básica”.

Vargas y Velasco (2002) consideran que los conceptos que permiten operar de acuerdo a los principios básicos de la psicología y lograr la comprensión de las organizaciones son: 1) observar, para la organización representa la primera etapa de evaluación donde se identifica y delimita la demanda planteada; 2) valorar, se

evidencia la manera como ocurre el evento que le interesa a la organización y los factores involucrados; 3) variar, la organización evalúa y realiza la propuesta de intervención; y 4) probabilizar, se muestran los resultados de haber intervenido con relación a su demanda para que la organización pueda valorar los efectos e implicaciones.

De esta manera, el psicólogo delimita su competencia y crea un puente con el usuario, que le permite esclarecer y precisar su campo de acción (Vargas, 2002). A su vez, estos cuatro conceptos básicos pueden ser traducidos, de acuerdo a Vargas y Velasco (2002), en cuatro procedimientos tecnológicos generales, de los cuales podrán ramificarse técnicas específicas: descripción psicológica, contrastación psicológica, intervención psicológica y estimación psicológica.

**Descripción psicológica:** se identifican y registran los factores o eventos involucrados en el campo interactivo específico, de forma directa o indirecta, en el contexto organizacional y sus características particulares.

**Contrastación psicológica:** evaluación del comportamiento en relación con el contexto organizacional, situaciones criterio y criterios de logro establecidos por la propia organización. Se debe contar con un punto de comparación para poder realizar una valoración adecuada ya sea de una habilidad o competencia de un individuo, o de una interacción en general.

**Intervención psicológica:** son las acciones concretas destinadas a mantener o alterar el comportamiento mediante un procedimiento específico inserto en los procedimientos propios de la organización. Una vez que se cuenta con una descripción y contrastación del comportamiento de interés, se puede determinar e implementar la forma de intervención. La estrategia de intervención estará en función del elemento alterado y sus características particulares.

**Estimación psicológica:** es la proyección de la intervención que indica, en términos de probabilidad, la tendencia del comportamiento de interés en el contexto de la organización. Una vez realizada la intervención se comienzan a detectar las variaciones en el comportamiento, si esta variación coincide con el objetivo

perseguido, podemos identificar una correspondencia que, según las condiciones presentes, afecta de manera directa.

“De tal manera que la psicología organizacional, como resultado de la circunscripción administrativa, de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y de la delimitación hecha por la propia psicología, se define como: El área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente)” (Vargas y Velasco, 2002, p.11).

Vargas y Velasco (2002) exponen algunas de las ventajas de operar en el área de la psicología organizacional, que son: a) un soporte teórico suficiente, b) la diferenciación de lo psicológico de los campos estudiados por otras disciplinas, c) la creación de procedimientos efectivos y d) toma en consideración las demandas de la organización, en función de sus objetivos y según sus recursos. Considerando tanto la demanda de las organizaciones de contar con un especialista en cuestiones psicológicas, que no genere un gasto innecesario, resulta conveniente llevar a cabo procedimientos tecnológicos que contemplen: 1) la restricción de tiempo y espacio para la operación tecnológica, ya que su inversión debe corresponder a los resultados que se obtengan; 2) el incremento de costos implicados en procedimientos de operación largos, ya que pueden interferir con los procesos productivos y puede afectar los índices de producción; y 3) la operación tecnológica debe asegurar que los procedimientos o las decisiones derivadas de éstos representan un beneficio y que sus efectos podrán apreciarse en un plazo determinado.

De esta manera, “se puede establecer correctamente el objetivo de la participación del psicólogo en la solución de demandas sociales, mediante procedimientos de operación vinculados y adaptados de la ciencia básica” (Vargas, 2002, p.6). Considerando que el psicólogo necesita conocer las características particulares del contexto donde se solicita su intervención, ya que depende de ellas su actuación.

La psicología al ser considerada una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en las organizaciones. La aplicación de los métodos y principios psicológicos y de las técnicas de personal resultantes se ha esparcido por todas partes en el ámbito organizacional (Dunnette y Kirchner, 1979).

El objeto de estudio de la psicología organizacional es la conducta humana, la conducta se refiere a lo que es posible hagan una o varias personas. Los psicólogos estudian la conducta en todas sus formas, desde la más sencilla hasta la más compleja. La gama de conductas humanas estudiadas por los psicólogos en la organización es tan amplia como la estudiada por otros psicólogos. El psicólogo organizacional trata de conocer la conducta humana como se manifiesta en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones y de las interacciones entre los individuos, de tal manera que dimensionan el grado en que afectan el esfuerzo del grupo total o de la organización (Dunnette y Kirchner, 1979).

En ese sentido, es importante considerar dos vertientes, el psicólogo que se encarga de estudiar las diferencias individuales, que se interesa más en la conducta de los individuos tratando de predecir su conducta en diferentes circunstancias organizacionales. Y el especialista en factores humanos, al tratar de diseñar equipo para todos los seres humanos sin ignorar las diferencias entre humanos, que puedan dictar modificaciones significativas en el diseño de determinado equipo (Dunnette y Kirchner, 1979).

Schein (1980, p.12) narra la historia de la inserción del psicólogo en las organizaciones, comenta que “los psicólogos organizacionales comenzaron a trabajar con los ingenieros para analizar las características básicas del trabajo, a fin de brindar a cada trabajador individualizado un empleo que potenciara al máximo (1) sus capacidades y posibilidades humanas, (2) coordinación y el espíritu de equipo entre los trabajadores y (3) la eficacia en general”. Recapitula los estudios de cronometría (estudios de tiempo y movimiento), que sirvieron para determinar cómo



los trabajadores eficientes cumplen un determinado oficio, de esta manera, el análisis de la tarea sirvió para tipificar el trabajo y para permitir que los directivos pudieran seleccionar y formar a los trabajadores con un mayor rendimiento. Así mismo, se estudió el ambiente físico, el nivel de ruido, la fatiga, la resistencia a la monotonía y otras variables del trabajo, con el objetivo de medir su efecto sobre la cantidad y la calidad de los rendimientos.

Sin embargo, la organización sólo servía de marco de referencia y definía los productos o los servicios que había que obtener y empleaba a los psicólogos para que éstos le fueran útiles en el estudio del rendimiento humano y para que dicho rendimiento fuera mayor. Pero a medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que los sistemas de recompensa y de castigo, creados por las organizaciones, ejercían un gran impacto sobre la eficacia de los trabajadores, lo que permitió definir y examinar muchas de las hipótesis que habían sido elaboradas a lo largo de los experimentos sobre el aprendizaje y motivación (Schein, 1980).

Es así, como al profundizar en las motivaciones de los trabajadores, los psicólogos encontraron que “una organización incluye muchos grupos que engendran sus propias normas acerca de lo que es una conducta adecuada y correcta y que éstas se generalizaban a la cuantía y al tipo de trabajo que va a realizarse” (Schein, 1980, p.13). Dentro del estudio de las motivaciones de los trabajadores, de los sistemas de incentivos, de las tácticas con el personal y con las relaciones intergrupales, se comenzó a considerar como un foco de interés la organización en cuanto sistema total.

Los psicólogos al sumergirse en la conducta de los individuos dentro de las organizaciones, descubrían que “la organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si queremos comprender la conducta individual de una manera meridiana. Fue este descubrimiento el que creó la psicología de las organizaciones como una disciplina autónoma” (Schein, 1980, p.13).

De esta manera, Schein (1980) se adentró en el desarrollo de una psicología industrial orientada hacia el individuo hasta una psicología de la organización orientada hacia los sistemas, considerando algunas de las fuerzas que estimulan y apoyan este desarrollo, las cuales son:

- 1) La penetración de los conceptos sociológicos y antropológicos en la psicología, precisa un amplio sector de nuevos objetivos y de métodos de investigación. El análisis psicológico contempla conceptos como el papel social, status, clases sociales, grupos de referencia, cultura y sistemas sociológicos, que hicieron posible el enfrentarse con problemas de organización y los que han variado el enfoque analítico desde el individuo en sí mismo al individuo como miembro de un grupo.
- 2) El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas ha posibilitado la existencia de diversas formas de reflexión acerca de los problemas psicológicos. Los conceptos de causalidad múltiple, de interdependencia e interacción, han ayudado al análisis de los sistemas complejos y de sus relaciones con el ambiente externo.
- 3) Ciertos cambios rápidos y espectaculares en el área de la psicología y de la organización han forzado al científico y al hombre de praxis a reconocer la interdependencia de los factores humanos y tecnológicos y la necesidad de elaborar teorías y conceptos que puedan enmarcarlas.
- 4) Los profesionales prácticos han reconocido la complejidad del mundo y están dispuestos a contar con la ayuda de especialistas en ciencias sociales para la resolución de ciertos problemas que plantea toda organización. Los psicólogos se han ido implicando en decisiones de alta dirección y han alcanzado puestos desde los cuales están en condiciones de contemplar con más exactitud la complejidad de las mismas.
- 5) Los psicólogos tienen cada vez más capacidad para tratar problemas que conciernen a sistemas complejos, por lo que son más capaces de prestar su apoyo a las organizaciones para enfrentar problemas sistémicos, han mejorado sus teorías, sus técnicas de investigación y las tácticas para resolver los problemas.

La aparición del área tecnológica organizacional, surge de la administración y obedece a la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente de aquéllos relacionados con los sistemas de producción. “Los diferentes estudios que han tenido por objetivo identificar el nacimiento y desarrollo de la psicología organizacional tienen dos características principales: primera, refieren aquellos documentos o intervenciones que se preocupan por el “factor humano” en el trabajo, independientemente de la disciplina y el enfoque del especialista que lo hace; y segunda, en ellos se vincula el desarrollo de la administración, y en particular la administración de recursos humanos, con la operación tecnológica de la psicología en la organización” (Vargas y Velasco, 2002, p.1).

Considerando que los recursos humanos son el conjunto de trabajadores o empleados que conforman una empresa, las empresas necesitan recursos para poder realizar sus funciones, los cuales son considerados factores de producción. Sin embargo, de todos los recursos, las personas son el más importante porque sin ellas es imposible que las empresas funcionen (López y Ruiz, 2015).

De igual manera, Smith y Wakeley (1988) señalan que el psicólogo puede desarrollarse profesionalmente en el departamento de recursos humanos, lo que implica atender todos los eventos relacionados con la conducta de los empleados, utilizando las funciones y habilidades adquiridas durante su desarrollo académico para atender los problemas que se presentan en cualquier grupo de trabajadores, pues es el psicólogo quien cuenta con las bases teóricas para establecer los factores que determinan el comportamiento de un trabajador dentro de su área laboral logrando una interacción y bienestar (individuo-organización) esperado.

Vargas y Velasco (2002, p.3) comentan que “el número de psicólogos empleados por las organizaciones cada vez es mayor, siendo ya común encontrar en grandes empresas departamentos de recursos humanos donde predominan los psicólogos, en las empresas medianas se cuenta con por lo menos un psicólogo, y en las pequeñas empresas cada vez más se requieren directa o indirectamente los servicios del psicólogo organizacional”.

Finalmente, Vega y Ruiz (2016, p.541) consideran que “algunos hechos históricos nos permiten ubicar que la aplicación del conocimiento científico en la Psicología posibilitaron lo que actualmente el psicólogo realiza como actividad profesional, Catell con la propuesta de los test mentales, Münsterberg con la medición de las capacidades de los trabajadores y su relación con su desempeño, Taylor con su propuesta de la administración científica basada en los principios de los estudios de tiempo y movimiento, Scott con su teoría de la publicidad, la necesidad social de clasificar y colocar reclutas en el ejército, Watson y la aplicación de los principios conductuales a la publicidad, entre otros, es que históricamente se identifica al psicólogo para trabajar en el área de recursos humanos”.

Por lo tanto, la participación del psicólogo involucra varias actividades en el área tecnológica organizacional, al respecto, Grados (1988) señala las actividades que se realizan con mayor frecuencia: 1) reclutamiento y selección en un 37.5%, 2) análisis de puestos en un 18.75%, 3) desarrollo organizacional en un 8.75%, 4) inducción y capacitación en un 6.25% y 5) sueldos y salarios en un 1.25%.

Mientras que Vargas y Velasco (2002) consideran la participación del psicólogo en tres procesos laborales: primero, en el proceso administrativo de reclutamiento y selección, que implica la elección de nuevos miembros y en la reubicación de los existentes; segundo, en el proceso administrativo de inducción y capacitación, con la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación; y tercero, en el proceso administrativo de desarrollo organizacional, que involucra la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos, relacionados a diferentes circunstancias administrativas.

De acuerdo con Vargas y Velasco (2002, p.17), los procedimientos tecnológicos mencionados, se insertan en los procesos administrativos característicos de la siguiente forma:

En el proceso administrativo de selección: el psicólogo describe las características de una función, contrastando las habilidades, competencias y aptitudes de diferentes individuos (candidatos) con relación a la labor modelo; la

intervención consiste en elegir al que cumpla con los criterios y estimar cómo será su actuación a corto y largo plazo.

En el proceso administrativo de capacitación: el psicólogo describe las características de la actividad laboral y el medio donde se desarrollan, contrastando las habilidades, competencias y aptitudes del individuo ante esta labor; su intervención en una situación de aprendizaje dirigida a alterar o mantener los repertorios conductuales marcados como requeridos y estima los resultados de la operación, a corto y largo plazo.

El proceso administrativo de desarrollo organizacional: el psicólogo describe los factores que intervienen en la interacción de interés, contrastando las interacciones del individuo y la participación de los elementos relacionados; interviene alterando o manteniendo el componente que media tal interrelación, y se estiman los resultados.

Harrsch (2005, p.159) refiere que “las funciones específicas del psicólogo organizacional son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos”.

Mientras que Atalaya (2001) considera que en el proceso de selección se debe considerar que el trabajador se adapte a la organización y que ésta respete sus potencialidades, ideas y valores, lo cual es trabajo del psicólogo organizacional en equipo con otros profesionales, como los administradores, ingenieros, entre otros. Los psicólogos en la organización, le dan especial relevancia a la cultura y al clima organizacional, los cuales deben ser compatibles con el postulante, para asegurar su potencial eficiencia e identificación, el cumplimiento de objetivos, la compatibilidad entre el puesto y la persona y la fidelización a la organización.

Como se puede notar, las tareas que se realizan en cada uno de los procesos, son diversas y no atañen únicamente de la competencia del psicólogo y en algunos casos éste ni siquiera participa en ellas. Además, la puesta en práctica de determinadas estrategias estará sometida al criterio administrativo de la organización, lo que permite cuestionar y valorar el efecto del contexto social en la delimitación e intervención sobre problemáticas particulares (Vargas y Velasco, 2002). Al respecto, Ribes (1980) considera que el papel del psicólogo se ve en la necesidad de aplicar el conocimiento de otras disciplinas distintas a la suya cuando se inserta en una organización, por lo que es necesario que el psicólogo no se extravié ante tal diversidad de actividades y asuma su papel poniendo en práctica las habilidades y los conocimientos adquiridos durante su formación académica, ya que para eso se le preparó.

Respecto a las funciones administrativas, Rodríguez (1995) menciona que el psicólogo además de ser un especialista en la ciencia de la conducta, debe tener conocimientos administrativos generales y específicos para tener más herramientas para realizar su trabajo en la organización. Por tal motivo, actualmente al psicólogo se le exige en el área organizacional que tenga conocimientos administrativos como el manejo de nómina, prestaciones, elaboración de manuales de políticas y procedimientos, análisis y descripción del puesto, asistencia, retardos, horas extra y contratación (Grados, 1988). Sin embargo, Vargas (2002, p.9), considera que “en el área organizacional al psicólogo le corresponde operar en los aspectos relacionados con el comportamiento del individuo en los distintos momentos de los procesos laborales, y no participar (como regularmente lo indica el puesto ocupado) en actividades administrativas o legales”.

El psicólogo organizacional es un profesionalista competente que puede insertarse en diversos procesos administrativos de una organización, ayudándolas de esta manera, a enfrentarse a los nuevos retos que conllevan competitividad y calidad en su servicio. “En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a

administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales” (Chiavenato, 2000, p.3).

“Nuestro mundo actual se mueve a pasos agigantados y adquiere más complejidad, por esta razón se vuelve cada vez más exigente. Las décadas pasadas nos han permitido observar cambios significativos que han afectado la forma de vida de las personas, los adelantos tecnológicos han cambiado las formas de trabajo, la globalización como fenómeno mundial está afectando la economía de los países y en especial a los latinoamericanos como el nuestro, el crecimiento demográfico acarrea más problemas sociales, se han producido despidos masivos de personal, muchas fábricas e industrias se han cerrado y el mercado informal que surge como una necesidad de la gente está condicionando la supervivencia de las organizaciones, las que deben darse nuevos modos de producción y generar mayor capacidad para competir en un mercado” (López 2010, p.130).

Estos cambios en el entorno han influido para que las empresas consideren repensar sus estrategias de producción procurando desarrollar productos y servicios de mejor calidad para poder responder a las exigencias de un mercado muy competitivo y a las del propio consumidor. Pero sobretodo, se han vuelto más exigentes con sus colaboradores y la forma de manejar su personal, considerando que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios, innovando así un nuevo concepto de calidad. “Por estas razones las empresas actuales no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal, y adoptan la gestión humana por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es la selección de personal por competencias” (López, 2010, p.130).

“No obstante, la tendencia actual de la psicología organizacional está enfocada en los cambios que experimenta la naturaleza del trabajo, las organizaciones desarrollan sus actividades en pequeñas subunidades de

organigramas que tienen pocos niveles de autoridad y que enfatizan en gran medida el trabajo en equipo. A la vez, es más frecuente encontrar trabajos que se complejizan conforme los avances tecnológicos se presentan, volviéndose más demandantes, con una mayor necesidad de procesar información y toma de decisiones. Ante ello, las organizaciones están disminuyendo su planta laboral, dando énfasis a la eficiencia, la productividad y la competitividad. Por consiguiente, han comenzado a competir unas con otras por el personal más calificado que puedan encontrar, lo que impacta en las áreas encargadas de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal como también a la competitividad que demuestran conservando los especialistas” (Vega y Ruiz, 2016, p.541).

En resumen, el profesional de la psicología debe contar con características específicas, habilidades más especializadas y competencias profesionales eficaces que le permitan enfrentarse a las problemáticas que se le vayan presentando. Para lograr que el psicólogo cubra las necesidades emergentes de manera eficaz, las instituciones educativas, específicamente la Universidad Nacional Autónoma de México, ha ido modificando los planes curriculares, con la finalidad de formar generaciones más capacitadas. El objetivo al concluir su nivel educativo, es que el psicólogo sea capaz de llevar a cabo funciones de: a) evaluación psicológica, que implica el diagnóstico de comportamientos y procesos; b) intervención psicológica, que conlleva el diseño y la realización de la intervención; y c) investigación y medición psicológica, que involucra el diseño de proyectos, investigación básica y aplicada y el diseño de instrumentos de medición y evaluación. Al contar con estas competencias, el psicólogo podrá insertarse en cualquier área de intervención.

#### 4.3. Competencias y retos a los que se enfrenta el psicólogo en las organizaciones

Para poder entender las competencias que requiere el psicólogo organizacional y los retos a los que se enfrenta en ese contexto, es preciso comentar



algunos de los problemas que surgen en el núcleo de cualquier organización, según Schein (1980), son: 1) cómo organizar la tarea y cómo aplicar a cada trabajador a ella, 2) cómo reclutar, formar y dirigir de una manera eficaz a las personas que son capaces de realizar esa tarea, 3) cómo crear condiciones laborales, sistemas de recompensa y de castigo que permitan mantener un alto fruto durante largos periodos de tiempo, 4) cómo ajustar su organización a las condiciones ambientales variables y a las innovaciones tecnológicas y 5) cómo enfrentarse con la competencia y con los ataques por parte de otras organizaciones e incluso de grupos que se hallan inherentes a la propia organización.

Los psicólogos comenzaron a interesarse por estos problemas de las organizaciones, no sólo en tanto sus teorías y métodos les permitían pensar sobre dicha problemática sino para comprobar sus esquemas mentales mediante una investigación experimental. Al inicio dejaron de lado aquellos problemas que apuntaban a la organización como conjunto y sólo se interesaron en la medida y la selección de los trabajadores de manera individual. Al paso del tiempo, se consideró que la organización proporcionaba los objetivos que se debían alcanzar y el psicólogo colaboraba para que estos fines se cumplieran (Schein, 1980).

Schein (1980) considera que la diferencia entre la psicología industrial de las décadas del 20, 30 y 40 y la psicología de las organizaciones de hoy en día es doble porque en primer lugar, ciertos problemas tradicionales como los de contratación, examen, selección, formación, análisis de las tareas, incentivos y condiciones laborales, ahora son considerados por el psicólogo de las organizaciones como elementos que se hallan vinculados íntimamente con el esquema sociológico de la organización considerada como un todo; y en segundo lugar, el psicólogo de las organizaciones ha comenzado a interesarse por temas nuevos que surgen del reconocimiento de las características sistemáticas de las organizaciones, lo que el psicólogo tradicional no habría podido tratar científicamente por carecer de bases teóricas y de los instrumentos heurísticos idóneos.

Respecto a las demandas más recurrentes de las organizaciones, Chiavenato (2004) expone: 1) mantener y aumentar la clientela, siendo el mejor indicador de la

capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización; 2) mejorar productos y servicios, es la necesidad de distinguirlos en términos de calidad, atención y alcance de todos, en el momento que se desee, mostrando así una ventaja competitiva; 3) conocimientos, el recurso intelectual y su adecuada aplicación permiten captar la información para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores, por lo que se necesita de personal capacitado y emprendedor; y 4) resultado, implica la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados, reduciendo costos y aumentando ingresos, así como la visión del futuro y focalización de las metas que deben alcanzarse.

Una vez teniendo claras estas consideraciones, es necesario definir lo que es una competencia laboral, aunque es necesario comentar que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002) reconoce que existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral (Rodríguez y Posadas, 2007), sin embargo, una de las definiciones más completas es la de Sánchez, Marrero y Martínez (2004, p.61), “expresa requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo, que constituyen configuraciones en las que se produce la integración de la estrategia empresarial y los objetivos individuales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales combinados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones”. Con esta definición se entiende que las competencias laborales son un conjunto de necesidades sociales y personales, de requerimientos específicos como el biológico y el contextual que dan cuenta de un desempeño exitoso dentro del desarrollo de una labor.

Rodríguez y Posadas (2007, p.94) argumentan que “el tema de las competencias, según Mertens (1996), surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organizacional”.

En México, el tema de las competencias laborales surge alrededor de la década de los ochenta, se origina con el interés y necesidad del sector industrial de contar con mano de obra calificada que le permita reducir gastos en selección, capacitación y desarrollo de personal; por lo que se instauró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de regular la normalización, certificación y educación basada en competencias (Rodríguez y Posadas, 2007).

El concepto de competencia corresponde a una categoría disposicional y se refiere a una colección de ocurrencias históricas o simultáneas que cumplen con un criterio de logro. Competencia implica capacidad genérica adquirida en la historia individual que, en el presente, facilita o interfiere con el hacer de un individuo en situaciones en las que hay que producir resultados o resolver problemas. (Rodríguez y Posadas, 2007). Para Ruiz, Jaraba y Romero (2005) las competencias organizacionales son aquellas que sugieren la capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

El término competencia indica logro, siendo así un término interactivo, porque para hablar de logro se deben considerar los requerimientos que una situación impone, la conducta del individuo y las consecuencias de su conducta, de modo tal que si la conducta se ajusta a los requerimientos y cumple así con los criterios de efectividad, será considerado un episodio que indica capacidad o competencia (Ribes, 1990, citado en Rodríguez y Posadas, 2007).

Uribe, Aristizabal, Barona y López (2009, pp.28-29) consideran que “las competencias que el psicólogo debe tener para desempeñarse eficazmente en su ejercicio profesional están, en cierta forma, determinadas por el proceso formativo y de aprendizaje que dentro del contexto académico recibe a lo largo de la carrera profesional. En este sentido, la pertinencia de las competencias y el óptimo desempeño que debe tener un profesional de la psicología, depende de la forma en que fueron impartidas o enseñadas y a la consciente asimilación que el estudiante tuvo de ellas en su proceso de enseñanza”. Las competencias se aprenden en un

proceso continuo y que para su identificación en el mercado laboral es pertinente reconocer que han sido formadas desde el contexto educativo.

Por lo tanto, las competencias en el mercado laboral se han convertido en el medidor de los puestos de trabajo y deben ser vistas como habilidades que se adquieren y se transforman de acuerdo con el desarrollo tecnológico y los aprendizajes que la creciente evolución nos obliga a tener. Por esto, el psicólogo debe, además de entrenarse y aprovechar los elementos que le dan durante su proceso formativo con relación a las competencias, preocuparse por lograr una adecuada adaptación a la continua evolución y darse paso a implementar y fomentar en su quehacer propio del área aplicada, estrategias que conlleven a un desempeño óptimo y eficaz (González, 2002, citado en Uribe y cols., 2009).

Especificando las competencias necesarias para el quehacer de los psicólogos en el área organizacional, exigidas en el mercado laboral, Álvarez, Gómez y Ratto (2004) consideran que son, entre otras: adaptabilidad, generación de confianza, trabajo en equipo, visión global, innovación, análisis-evaluación de problemas, conocimientos técnico-profesionales, energía, logro del compromiso, planificación, organización, toma de decisiones, tolerancia al estrés, delegación de responsabilidades, desarrollo de alianzas, diseño estratégico de los puestos y habilidad para persuadir y vender.

En su momento, Ribes (1980) mencionó que la preparación del psicólogo como científico de la conducta lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes, en este caso en el ambiente organizacional, el psicólogo es capaz de reconocer y afrontar problemáticas conductuales como: reclutamiento, selección, agotamiento, insatisfacción laboral, motivación, detección de necesidades, elaboración de perfiles de puesto, análisis del ambiente laboral y dirección de personal, por lo que su integración en el área organizacional no se encuentra limitada, ya que no difiere de la psicología, sólo es una de sus áreas de intervención, que utiliza los mismos principios que cualquier área de aplicación.

Dunnette y Kirchner (1979) comentan que estudiar la conducta en las organizaciones es interesante porque la conducta en ese espacio tiene gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Por lo tanto, consideran que un psicólogo organizacional se interesa en: 1) crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos, 2) los problemas complejos de la productividad humana y la ejecución del trabajo, 3) el aprendizaje humano y la adquisición de destrezas, 4) la motivación humana y los efectos de diferentes incentivos, 5) circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, 6) la seguridad física y la salud mental, 7) la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y 8) las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Por su parte, Smith y Wakeley (1988) consideran que al psicólogo organizacional le interesa resolver los problemas humanos creados por la civilización industrial, por lo que: formula problemas, revisa los conocimientos anteriores, hace observaciones preliminares, enuncia hipótesis, halla muestras representativas, prueba hipótesis, da cuenta de los resultados y emplea los resultados.

Vargas (2002) considera que las competencias del psicólogo en el área tecnológica organizacional son: análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual en un contexto particular. Elementos que requieren tomar en cuenta los siguientes criterios para no perder el contacto con la ciencia básica y no contradecir sus fundamentos al llevar a cabo alguna operación tecnológica:

- a) Nos interesan los organismos en lo individual y la interacción con los otros organismos que forman parte del campo a analizar, en este caso, la organización.
- b) Del organismo nos interesa su conducta, la interacción con su ambiente.
- c) El punto de operación son los elementos que participan en tal interacción, particularmente los repertorios interactivos del organismo.
- d) Los elementos del ambiente pueden ser planteados como objeto de la operación siempre y cuando se reconozcan las limitaciones de tal intervención y las restricciones de sus efectos.

- e) Se recalca que las interacciones (la conducta) del organismo (sus repertorios interactivos) son los que con mayor seguridad podemos analizar, evaluar, modificar o predecir.
- f) Las características temporales, espaciales y convencionales de los distintos contextos y procesos en que se incide influirán en la conformación de los procedimientos de operación tecnológica, sin alterar sus fundamentos.
- g) El individuo o el grupo social demandante del servicio es el que toma las decisiones con la asesoría del psicólogo.
- h) La psicología como operación tecnológica participa multidisciplinariamente en los distintos contextos sociales, por lo cual sus juicios se establecen primero en relación a la propia ciencia básica y posteriormente en función de otras disciplinas y el contexto.

Castro (2004) plantea que dentro de las competencias para el desempeño del psicólogo en el área organizacional están las tareas de selección de personal, que son un elemento básico para el profesional en psicología debido a que ellos cuentan con bases conceptuales para la interpretación de pruebas psicológicas y realización de entrevistas. Se evidencia que los empleadores otorgan gran importancia a competencias de desarrollo y seguimiento de programas de capacitación de personal, tareas de selección y reclutamiento de personal, elaboración de perfiles psicológicos en diferentes ámbitos laborales a partir del análisis de puestos y tareas, y desarrollo de programas de evaluación de desempeño en empresas o instituciones.

Aludiendo a Vargas y Velasco (2002, p.12) “probablemente el problema de definir las competencias del psicólogo en la organización está dado porque se ha confundido el puesto que regularmente ocupa (reclutador, asistente de capacitación, jefe de personal, gerente de recursos humanos, etc.) con su especialidad científica y formación (psicólogo); pero su influencia, y el impacto de las conclusiones y acciones derivadas de su labor están mediadas por criterios administrativos: la toma de decisiones para la aplicación de una determinada acción en la organización no depende exclusivamente del psicólogo”.

Por lo tanto, haciendo frente a los retos que enfrenta el psicólogo en el área tecnológica organizacional, Dunnette y Kirchner (1979) consideran que los psicólogos que se dedican al ámbito laboral, tienen varios desafíos como: crear circunstancias óptimas para utilizar los recursos humanos en la industria, ocuparse de los problemas de la productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, motivación, adquisición de destrezas, incentivos, seguridad física y mental, y la interacción entre las necesidades de la industria y las necesidades de los empleados. Por su parte Schein (1980) considera que el principal problema al que se enfrentan los psicólogos consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con eficacia.

Mientras que Muchinsky (1993) considera que la psicología organizacional se enfrenta a una ardua tarea: ajustar el lugar de trabajo y la fuerza de trabajo al mismo tiempo que la composición de ambos cambia rápidamente. Hoy en día, la fuerza de trabajo es diferente porque ahora mucha más gente busca empleo, por lo que hay más mujeres en esa búsqueda, sin embargo, las empresas tienen otras exigencias como el nivel de educación más alto, el dominio del idioma inglés, edades no avanzadas y la experiencia en el puesto.

Retomando a Dunnette y Kirchner (1979, p.16), consideran que “la principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana”, siendo este el objetivo básico de la psicología en las organizaciones. Así mismo, comenta que existen varias áreas de decisiones y sus correspondientes actividades, que implican diferentes aspectos de la conducta humana, ejemplo: decisiones basadas en requerimientos institucionales, por las características individuales, basadas en percepciones e influencias de grupo.

Las decisiones basadas en requerimientos institucionales. Consiste en seleccionar a la gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución: a) selección de personal, exige que se pruebe empíricamente que los métodos de evaluación desarrollados para medir las

cualidades humanas pertinentes están relacionadas con la ejecución eficiente del puesto; b) adiestramiento y desarrollo de personal, el rol del psicólogo es determinar qué cosas necesitan aprenderse, para lograrlo es fundamental fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados; y c) orientación de personal, el psicólogo determina las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos sería el resultado usual.

Las decisiones basadas o modificadas por las características individuales incluyen: 1) ingeniería psicológica, el psicólogo estudia las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación; 2) motivación humana, la tarea del psicólogo es descubrir la clase de condiciones en el medio industrial que dan como resultado los principios de una motivación alta de los empleados, que sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias; y 3) psicología de organización, el psicólogo trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluyen. Su disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental y social, para entender la conducta humana en las organizaciones.

Las decisiones en las organizaciones a menudo requieren información acerca de las actitudes y deseos de semejantes grupos, por lo tanto, el psicólogo puede ayudar a obtener esa información que involucra: a) comunicaciones industriales y relaciones sindicato-patronales, una de las principales fuentes de conflicto de grupo en las organizaciones se encuentra en las diferencias percepciones y objetivos del trabajador y el gerente, por lo tanto, la investigación psicológica en las comunicaciones está dirigida a identificar y eliminar las barreras en la comunicación exacta en la organización, con el resultado deseable de que la frecuencia de los conflictos individuales y colectivos, debidos a una comprensión errónea, disminuyan



significativamente; y b) psicología del consumidor y encuestas de investigación, los psicólogos en muestreo y medición de la opinión pública han desarrollado y perfeccionado métodos de encuestas de investigación, con lo que han podido proporcionar información acerca de diversos grupos de consumidores, auxiliar en la toma de decisiones de mercado, en el desarrollo de estrategias de mercado, en modificaciones de productos y en el mejoramiento de los servicios de la empresa.

De esta manera, las normas de la ciencia deben aplicarse a la psicología organizacional aunque es cierto que la práctica psicológica común en la organización carece de uniformidad y en gran número de casos se ha apartado mucho de las normas puestas por el método científico, algunas veces los experimentos han carecido de los controles adecuados conduciendo a conclusiones que no se derivan necesariamente de los datos presentados, se han realizado estudios que no satisfacen el requisito necesario de replicabilidad y ha ocurrido que algunas personas han hecho más intentos para probar una teoría favorita para descubrir conceptos explicativos válidos. Por lo tanto, puede argumentarse que la falta de uniformidad y los diferentes grados de excelencia reflejan sencillamente los dolores de crecimiento esperados en una ciencia que se mueve del laboratorio al mundo real (Dunnette y Kirchner, 1979).

En conclusión, son muchos los retos que tiene que enfrentar el psicólogo en las organizaciones, sin embargo, sus conocimientos científicos deben ser su fundamento para desempeñar una práctica profesional rigurosa, eficaz y de calidad. De esta manera, el psicólogo contribuye al logro de organizaciones más humanas y productivas; también ayuda a mejorar el trabajo, potenciar la calidad de vida y la implicación de los miembros de la organización en su proyección y misión. Se debe tener en cuenta que, la modernidad demanda una renovación e innovación de paradigmas en cuanto a la visión, misión y objetivos del factor humano en las organizaciones.

## 5. HISTORIA, ESTRUCTURA Y PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA DISEÑO EN PLATA S.A. DE C.V.

### 5.1. Historia de la empresa

Diseño en Plata es una empresa de iniciativa privada, constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable, perteneciente al giro de manufactura en la industria metalmecánica, su principal actividad es la fabricación de productos de joyería fina y metales preciosos. Dentro de sus productos cuentan con argollas matrimoniales bajo la marca de Enamoro que se distribuyen en las tiendas departamentales de mayor prestigio, así como arracadas, dijes, esclavas, pulseras y medallas, bajo la marca Mosha. Toda esta diversidad está acompañada de un diseño propio y una alta tecnología en su fabricación.

Sus inicios datan en el año 1980, cuando su fundador, el Sr. Miguel Villalpando González, se dedicó a la comercialización de los productos, en el transcurso de los años contempló el proyecto de empezar a fabricar, naciendo así una esperanza de un emprendedor que poco a poco logró forjar un gran sueño, ser reconocido a nivel internacional por su permanencia y trascendencia en el mercado, sin embargo, este proyecto tardó algunos años en consolidarse.

Fue hasta 1995 cuando se logró su expansión y presencia en diferentes estados de la república mexicana, de esta manera, en el año 2000 ya contaba con 13 sucursales comercializadoras, ubicadas en: Guadalajara, Taxco, Mérida, Monterrey, Cancún, Iguala, León, Veracruz, Puebla, Puerto Vallarta y 2 en el área metropolitana.

Gracias al éxito que fue adquiriendo, en el 2002 se construyó la planta ubicada en Mariano Escobedo #339, col. San Lorenzo, Tlalnepantla, Estado de México, convirtiéndose en el corporativo de las áreas administrativas y en la fábrica que

produce la totalidad de los artículos que se comercializan en nuestro país y se exportan en el extranjero, a países de Centroamérica, Sudamérica y Europa.

Por lo tanto, Diseño en Plata S.A. de C.V. en la actualidad cuenta con 37 años en el mercado, que se han logrado a través del esfuerzo y dedicación de cada uno de sus integrantes, esto les ha permitido adquirir la experiencia necesaria para expandir su línea de productos, considerándose que en sus inicios la cadena de oro y plata fue la punta de lanza para cristalizar lo que hoy en día son.

La estructura directiva está conformada por la familia Villalpando, por lo que comercialmente a la empresa se le dio el nombre de grupo D´Villalpando, siendo una empresa mexicana altamente reconocida por su tradición y excelencia, cuenta con más de 400 colaboradores y maquinaria de vanguardia, con el único objetivo que es la mejora continua.

Es importante mencionar que se rigen por cuatro principios que han guiado su camino: tecnología, diseño, calidad y colaboración, porque saben que existe competencia pero ésta es y será con ellos mismos. Estos principios están dirigidos para alcanzar su misión y visión, comprender su filosofía y respetar sus valores.

Para Chiavenato (2007, p.20) la misión organizacional es “la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir”. La misión está en función de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo, más no de ofrecer un simple producto o servicio, por lo tanto, está relacionada con el negocio de la organización. La misión permite que cada organización se personalice y describa sus competencias esenciales, por lo tanto está determinada por los siguientes aspectos: la razón de ser de la organización, el papel de la organización frente a la sociedad, la naturaleza del negocio de la organización y los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. La misión de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V., es: ser una institución de mejora continua tanto en la satisfacción de sus clientes como en el desarrollo integral de su personal, adaptando sistemas y tecnología de vanguardia en cada uno de sus procesos.

La visión organizacional, hace referencia a aquello que la organización desea ser en el futuro, para cumplir con sus propósitos. De alguna manera, la visión explica por qué las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Para que la visión sea inspiradora, se debe: manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio, delinear la situación futura porque necesitará la cooperación de todos sus grupos de interés, motivar a los involucrados a realizar las acciones necesarias, proporcionar un enfoque e inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos (Chiavenato, 2007). En el caso de Diseño en Plata S.A. de C.V., la visión es: ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos, su profesionalismo, distinción y satisfacción de sus clientes, en el mercado de la producción y comercialización de joyería fina, a nivel nacional e internacional.

Mientras que la filosofía, es entendida como el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. La filosofía de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V., es la búsqueda de la excelencia, la integridad moral y el esfuerzo sostenido, elementos que conducen invariablemente por el camino de la calidad donde todo el personal está comprometido en realizar su trabajo bien y a la primera.

Finalmente, los valores son entendidos como juicios éticos que constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos y sirven para establecer la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano. En Diseño en Plata S.A. de C.V. los valores predominantes son: integridad moral, congruencia, excelencia, calidad, gratitud y trabajo en equipo.

## 5.2. Estructura del departamento de recursos humanos

La estructura del departamento de recursos humanos de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V., se muestra en la figura 2, donde se puede observar que está encabezada por la dirección, que representa la máxima autoridad y es un factor clave

para el éxito porque su función impacta en los resultados de la empresa. La tarea directiva está relacionada con la “dirección” de los empleados, en asuntos relacionados a la motivación, supervisión, conducción, integración y desarrollo del personal.

Posteriormente, el gerente de relaciones industriales que, de acuerdo a López y Ruiz (2005), tiene como responsabilidad garantizar las correctas relaciones entre la empresa y los trabajadores y administrar eficientemente el recurso humano de la empresa mediante una efectiva contratación, capacitación, prestación de servicios a empleados y sistema de planillas. Entre sus funciones se encuentran: la negociación de los convenios colectivos con el sindicato, las relaciones con los representantes de los trabajadores, atención de quejas y reclamos de los empleados, lograr que los empleados sean competitivos, la resolución de problemas gremiales, negociación de los paros y las huelgas, tratamiento de los despidos, medición del impacto de recursos humanos en resultados financieros y representación de la empresa ante los tribunales laborales.

Al gerente de relaciones laborales, le reportan directamente cuatro jefaturas: recursos humanos, seguridad e higiene, nóminas y seguridad patrimonial.

La jefatura de recursos humanos es una posición que atiende las necesidades de los empleados para cumplir el objetivo de aumentar su productividad. Algunas de sus responsabilidades son: estudio de la motivación laboral e implementación de métodos de motivación, detección de las necesidades de formación de los trabajadores, diseño y puesta en marcha de planes de formación para mejorar las competencias laborales de los trabajadores, diseño y establecimiento de planes de carrera profesional y diseño e implementación de sistemas de evaluación del desempeño de los empleados.

La jefatura de recursos humanos tiene a su cargo dos coordinaciones: reclutamiento y selección y capacitación. La coordinación de reclutamiento y selección tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento. Realiza actividades como: estudios del mercado laboral, planificación

de las plantillas, realización de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, acogida e inserción de los recién contratados, entre otras. Mientras que la coordinación de capacitación pretende que los empleados adquieran, actualicen y desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral y fomentar un capital humano más competente. Sus funciones implican: fomentar el desarrollo integral de los empleados y de la empresa, proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño del puesto, disminuir los riesgos de trabajo, atender auditorias y contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad.

La jefatura de seguridad e higiene tiene como responsabilidad prevenir accidentes laborales, por lo que atiende el conjunto de medidas técnicas, formativas y médicas. Esta área trabaja en conjunto con el médico laboral, quien atiende las cuestiones de la salud para hacer el diagnóstico y prevención de las enfermedades laborales. Ambos departamentos realizan actividades como: revisiones médicas periódicas, asistencia en caso de enfermedad y accidente durante la jornada laboral, establecimiento de medidas de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales para cada puesto de trabajo y puesta en marcha de campañas de sensibilización para prevenir accidentes.

La jefatura de seguridad e higiene tiene a cargo el área de intendencia, cuyas funciones se centran en la limpieza diaria y programada de los centros o zonas asignadas a cada trabajador. Realizan tareas generales como: limpieza de suelos y patios (barrer, trapear y aspirar alfombras), limpieza de muebles (quitar polvo y lavar sillas), limpieza de cristales, limpieza de sanitarios, separar y tirar la basura y reposición de material (jabón y papel higiénico), entre otras.

La jefatura de nóminas se ocupa de los trámites administrativos que surgen desde que una persona se incorpora a la empresa hasta que deja de formar parte de ella. Algunas de sus actividades son: realización, firma y registro de los contratos de trabajo, gestión del expediente personal de los trabajadores, elaboración de recibos de salarios, gestión de los documentos de cotización a la seguridad social y

retenciones a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), gestión de la incapacidad temporal por enfermedad, accidente y maternidad, gestión de las incidencias por absentismo, permisos, vacaciones y horas extras.

Finalmente, la jefatura de seguridad patrimonial tiene como responsabilidad garantizar la protección de las personas, los bienes y valores de la empresa, así como vigilar el correcto funcionamiento de los servicios. Parte de sus actividades son: revisión del personal, controlar los accesos a la empresa, llenado de bitácoras, revisión de cámaras CCTV, cumplimiento de consignas, recorridos a las instalaciones, reportar y atender cualquier incidente.

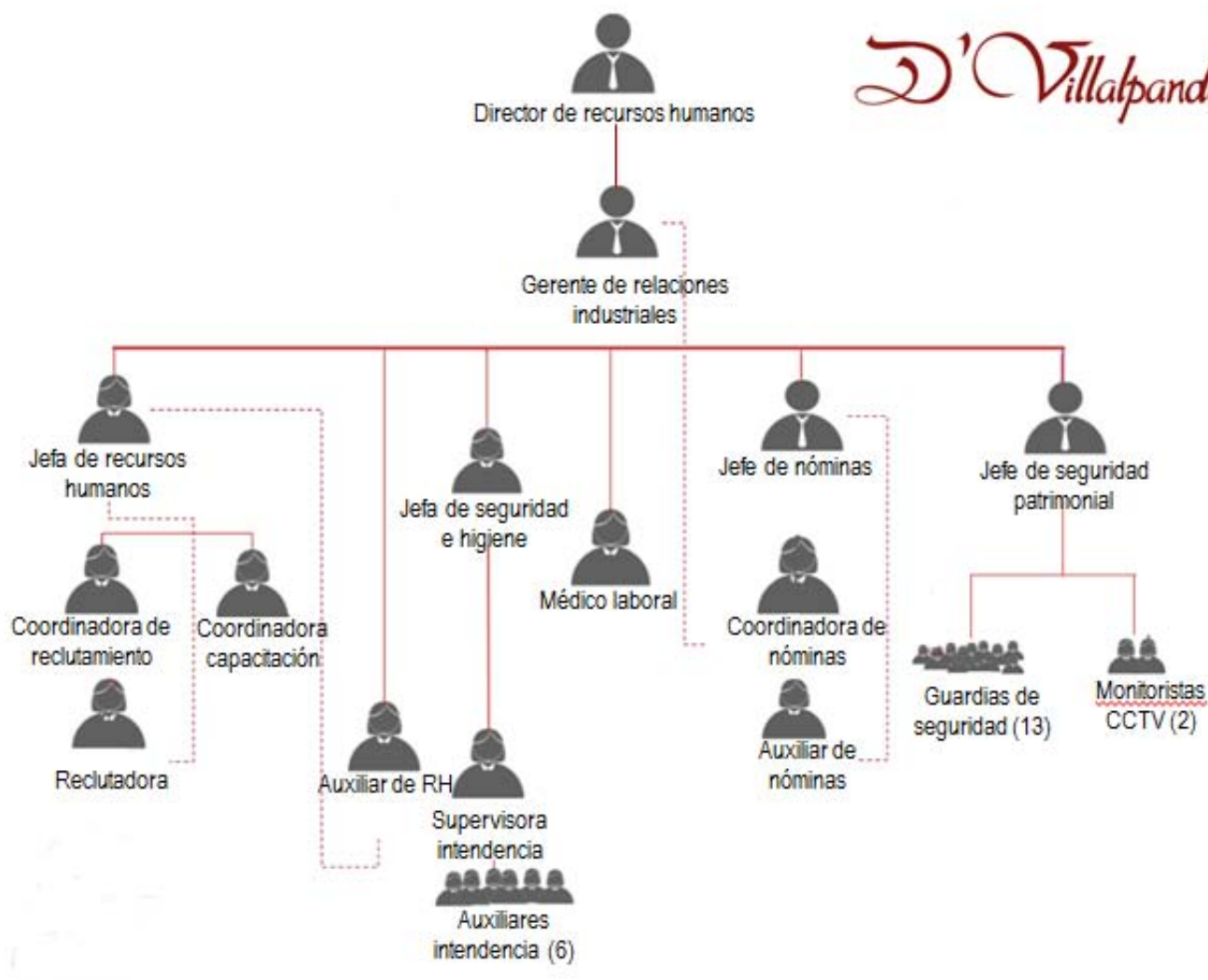


Figura 2. Estructura organizacional del departamento de recursos humanos de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V.

### 5.3. Perfil, actividades y responsabilidades de la coordinadora de reclutamiento y selección

Una vez determinada la estructura organizacional de la empresa, es preciso enfatizar el perfil de la coordinadora de reclutamiento y selección, puesto que atañe al desarrollo del presente reporte.

La palabra perfil se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras. Por lo tanto, la definición del perfil de una persona es un aspecto que suele ser estudiado y tomado en cuenta por las empresas a la hora de elegir el personal que la integrará, considerando factores como: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas y actitudes que concuerden con las que se piden para el puesto en cuestión (López, 2010).

El perfil es la base de todo el proceso de selección, lo que implica que una buena definición involucra, por un lado, equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las reales posibilidades de encontrar ese perfil en el mercado y, por otro lado, conocer el negocio del solicitante, qué hace y cuál es el foco de su actividad. Mientras que una mala definición dará un mal resultado final (Peña, 2005).

Para estructurar un perfil de puesto se requiere el análisis y la descripción del puesto, que es considerado el proceso básico que debe llevarse a cabo para obtener de manera ordenada y sistematizada toda la información requerida. El análisis de puesto es el proceso a través del cual se desglosan las tareas necesarias del puesto de trabajo; este proceso implica cuestionar, entender, proponer mejoras y solucionar problemas. Mientras que la descripción de puesto, es la exposición detallada y estructurada del resultado del análisis de puesto.

Hoy en día las organizaciones consideran que los factores necesarios siguen siendo la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales, pero no son suficientes para el proceso de selección, por lo que ahora buscan actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la



diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito (López, 2010). Por lo tanto, la competencia profesional se presenta como la combinación de: 1) los conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas (saber); 2) las formas metodológicas de proceder en el trabajo (saber hacer); 3) las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (saber estar); y 4) las formas de organización e interacción (saber ser).

Así, al definir el perfil profesional se establecen las características fundamentales que debe poseer la persona que ocupe el puesto. López (2010) considera que habitualmente se distinguen los requerimientos básicos y los requerimientos adicionales. Los requerimientos básicos o fundamentales son las condiciones indispensables sin las cuales será imposible un rendimiento normal en el puesto, por ejemplo, una capacitación básica para las tareas fruto de una formación y experiencia en un puesto similar; y los requerimientos adicionales o complementarios son las características que permitirían un rendimiento superior, por ejemplo, formación específica y experiencia en puesto idéntico.

Chiavenato (1999) considera que, por lo general, el perfil del puesto hace referencia a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel, los cuales son: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

En síntesis, López (2010) considera que en un proceso de selección se debe centrar la atención en delimitar los requerimientos con exactitud, valorando en qué medida en el mercado de trabajo se pueden encontrar perfiles que reúnan los requisitos básicos y complementarios. Además del establecimiento del conjunto de requerimientos de cualificación, en la delimitación del perfil se atenderá a las condiciones propias del puesto (jornada, salario, etcétera).

Teniendo en cuenta lo que implica un perfil, a continuación en la figura 3 se especifica el perfil del puesto de la coordinadora de reclutamiento y selección de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V.

	<b>PERFIL DE PUESTO</b>					
	<b>VACANTE:</b> Coordinadora de reclutamiento y selección					
Objetivo General:	Lograr que los puestos vacantes en la organización, sean ocupados por personal idóneo que reúna las características estipuladas en el perfil de puesto, con la finalidad de alcanzar un desempeño satisfactorio en las funciones encomendadas.					
Objetivo Específico:	Garantizar que se lleven a cabo los procesos establecidos en el departamento de reclutamiento y selección, que avalen la equidad e igualdad de oportunidades.					
Misión del puesto:	Reclutar y seleccionar al personal con el perfil idóneo para ocupar el puesto, manteniendo los lineamientos y políticas de la empresa.					
Estructura Organizacional	Puesto al que reporta: Jefatura de recursos humanos Puestos que le reportan: Reclutador Número de personas a su cargo: 1					
Horario:	Entrada: <u>9:00hrs.</u>		Salida: <u>19:00hrs.</u>			
	Días laborales:		Lunes a Viernes			
	Días de descanso:		Sábado y Domingo			
<b>Escolaridad</b>						
<b>Nivel académico</b>					<b>Área y/o Especialidad:</b>  Psicología	
Medio Básico	Media Superior	Superior X		Posgrado		
Trunco	Concluido	Titulado		Pasante X		
<b>Género</b>			<b>Estado Civil</b>			<b>Edad:</b>
Femenino X	Masculino	Soltero	Casado	Indistinto X		Mínima: 25      Máxima: 35
Idiomas:	No necesario	Deseable		Necesario	X	Anotar idiomas:
<b>Experiencia:</b>						
No necesaria		Deseable			Necesaria X	
Especificar área de experiencia y número de años requeridos para desempeñar las funciones del puesto: 3 años en reclutamiento y selección						
<b>Conocimientos Específicos:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y coordinar el proceso de reclutamiento y selección</li> <li>• Publicación de vacantes</li> <li>• Entrevistas iniciales y profundas</li> <li>• Aplicación e Interpretación de pruebas psicométricas</li> <li>• Elaboración de reportes e indicadores</li> <li>• Creación de estrategias de reclutamiento para cubrir los objetivos</li> <li>• Control de vacantes</li> <li>• Seguimiento de vacantes con el cliente interno</li> <li>• Supervisión y seguimiento de reclutamiento en campo</li> </ul>						

Competencias Laborales		Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.				X
Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.				X
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales aunque éstos se opongan al punto de vista personal.				X
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.				X
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.				X
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.				X
Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.				X
Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.				X
Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.				X
Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.				X
Competencias Personales		Bajo	Medio	Alto
Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.				X
Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.				X
Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.				X
Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.				X
Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.				X
Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.				X
Observaciones:				
Elaboró		Revisó		Autorizó
Nombre:		Nombre:		Nombre:
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Firma:		Firma:		Firma:

Figura 3. Perfil de puesto de la coordinadora de reclutamiento y selección

Respecto a las actividades y responsabilidades que tuve a cargo como coordinadora de reclutamiento y selección, en el periodo comprendido del 01 de julio 2015 al 17 de marzo 2017, fueron:

- 1) Validar que la vacante solicitada estuviera generada en el headcount
- 2) Solicitar la requisición de personal con las firmas y autorizaciones correspondientes
- 3) Asignar fecha de cobertura, conforme a las necesidades de cada departamento
- 4) Verificar que el perfil de puesto sea el correcto, estipulado por el cliente
- 5) Iniciar, supervisar y programar todo el proceso de reclutamiento
- 6) Publicar en las diversas fuentes internas y externas
- 7) Realizar entrevistas iniciales, profundas y por competencias
- 8) Dar seguimiento al proceso de preselección en vacantes administrativas y de selección en vacantes operativas
- 9) Dar seguimiento puntual al proceso de contratación
- 10) Cubrir en tiempo y forma las vacantes requeridas
- 11) Manejo de estadísticas de fuentes y medios de reclutamiento funcionales
- 12) Manejo de estadísticas de los candidatos que acuden a entrevista
- 13) Elaborar el plan de reclutamiento en campo
- 14) Llevar el control de indicadores del reclutador a cargo
- 15) Establecer contacto vía telefónica o presencial, con las bolsas de empleo para dar de alta y actualizar vacantes, además de supervisar que el personal de campo esté acudiendo
- 16) Tramitar permisos para llevar a cabo posteos y volanteos en municipios
- 17) Registrar a la empresa para su participación en diversos eventos como: ferias de empleo, juntas de intercambio y jornadas laborales
- 18) Solicitar material de trabajo y papelería interna, considerando la compra de lonas, volantes, banners y publicidad.
- 19) Establecer contacto con el departamento de vinculación estudiantil de las escuelas que cuenten con las carreras u oficios que se requieren, para que permitan publicar las vacantes, dejar publicidad, dar pláticas con los

alumnos, contactar a egresados, o bien, para establecer convenios para la liberación de servicio social y/o prácticas profesionales.

20) Impartir la inducción al personal de nuevo ingreso.

#### 5.4. Procesos establecidos en el área de reclutamiento y selección

En Diseño en Plata S.A. de C.V. se establecieron dos procesos diferentes en el área de reclutamiento y selección, el primero que se lleva a cabo para la cobertura de vacantes administrativas, y el segundo, para la cobertura de vacantes operativas.

El proceso de reclutamiento y selección en las vacantes administrativas está basado en el subproceso de atracción de personal de Zepeda (1999), el cual conlleva el siguiente procedimiento:

- 1) Vacante. Se genera por diversas razones, algunas pueden ser por un nuevo puesto de trabajo, por despido, renuncia, embarazo, incapacidad, abandono de trabajo, reestructuración de la compañía, jubilación, entre otras. Es importante puntualizar el motivo para su cobertura.
- 2) Requisición. Una vez que se genera la vacante, el jefe de área es el responsable de entregar una requisición de personal firmada y autorizada por el gerente de relaciones industriales. En caso de vacantes de nueva creación tiene que estar autorizada y firmada por el director de área.
- 3) Perfil de puesto. Cuando la vacante es autorizada, se verifica el perfil requerido para poder asignar la fecha compromiso para su cobertura. Si ya se cuenta con el perfil se coteja con el jefe de área para validar alguna modificación, para poder dar pie al siguiente paso.
- 4) Reclutamiento. Se inicia con la publicación de la vacante tanto en fuentes como en medios, los más utilizados en la empresa son los tableros de la empresa para posibles promociones internas o difusión con conocidos y/o amigos, en bolsas de empleo municipales, ferias de empleo, juntas de intercambio e internet, en portales como: computrabajo, indeed, acción

trabajo, fácil trabajo, portal del empleo, mejor empleo, talenteca y en redes sociales como *facebook* y *linkedin*. Cuando ya se cuenta con postulaciones de candidatos, se procede a realizar el filtro de los Currículums Vitae, una vez revisados se citan a entrevista a aquellos que cubren el perfil requerido, ya sea vía telefónica o vía correo. De esta manera, se establece el primer contacto con el candidato.

- 5) Presolicitud. Cuando el candidato acude a la cita, el personal encargado de darle la bienvenida a las instalaciones de la empresa, es el área de seguridad patrimonial, quienes lo registran y canalizan a la sala de reclutamiento, donde se le solicita que se registre en una lista de asistencia, con la finalidad de llevar un control sobre los asistentes pero sobretodo para hacer un análisis de las fuentes de reclutamiento. Posteriormente se le entrega una presolicitud para que la llene, una vez que la termina, se procede a revisarla, para verificar que contenga toda la información solicitada.
- 6) Solicitud. Si el candidato cubre el perfil, se le da a llenar la solicitud interna, una vez que la termine se verifica que esté llenada de manera correcta y que no deje espacios sin contestar.
- 7) Entrevista inicial. Para comenzar la entrevista, se entabla el rapport con el candidato, para propiciar un ambiente de confianza para que la información fluya positivamente; posteriormente se procede con la entrevista para corroborar la información que aparece en el CV y en la solicitud, con la finalidad de verificar que cumpla con los lineamientos y políticas de la empresa. Durante la entrevista se establece un contacto visual para observar su conducta y reacciones que presenta. Al final se le explica todas las especificaciones de la vacante (actividades, sueldo, horario y prestaciones) para que las considere y determine si le convienen.
- 8) Exámenes psicométricos. Para realizar los exámenes psicométricos, se le envía al correo electrónico una liga de internet para que conteste una batería psicométrica. Las pruebas aplicadas son del software de *Pyxoom*, que es una plataforma electrónica que permite la detección, selección,

desarrollo y capitalización del talento en las organizaciones, las cuales evalúan psicometría y competencias. Los resultados se le entregan al jefe de área, un formato con los resultados y se le da una reseña sobre la experiencia, actitud del candidato y cualquier factor detectado, con la finalidad de que agende una cita para la entrevista técnica; cuando determina la fecha y hora, se le informa al candidato para concertar la cita.

- 9) Exámenes de aptitudes. Se le aplica la prueba técnica afín al área solicitada, cuando la concluye, se le entrega al jefe de área para que la evalúe y proporcione sus comentarios al respecto.
- 10) Entrevista especializada. El jefe de área realiza la entrevista para evaluar los aspectos que considere relevantes para cubrir la vacante, cuando concluye, el cliente en privado informa su retroalimentación e indica si es un candidato viable para continuar con el proceso o, en su defecto, si no cubre el perfil. Para cada vacante se debe contar con una terna de candidatos finalistas para poder realizar un reporte comparativo, donde se analizan las características de experiencia, psicometría (inteligencia, personalidad y valores) y competencias; este reporte se le entrega al jefe de área y al director. Con esta información, se procede a la última entrevista con el director de área, ya que es el responsable de seleccionar al candidato que será contratado. A los candidatos que no fueron seleccionados, se les envía una carta de agradecimiento; al respecto, Grados (2013) recomienda que se envíe agradeciéndoles por su tiempo e interés en formar parte de la organización y se les puede solicitar su autorización para conservarlos en cartera de candidatos para futuras vacantes y/o usarlos en intercambio de cartera con otras empresas.
- 11) Examen médico. Se canaliza al candidato seleccionado a examen médico para valorar su estado de salud en general, la doctora de la empresa entrega su examen médico (formato interno) donde especifica si es un candidato apto o no y las observaciones generales.
- 12) Estudio socioeconómico. Se lleva a cabo mediante un despacho llamado SETH, el medio de contacto es por correo, se les solicita el estudio con los

datos del candidato (nombre, puesto, dirección, domicilio y teléfono de contacto), SETH se encarga de realizar la investigación laboral, personal, vecinal y visita domiciliaria, donde toma 3 fotografías, una de la sala-comedor, una de la fachada de la casa y la otra con vista hacia la calle, la entrega del estudio es de 5 a 7 días hábiles; el estudio detalla toda la información mencionada y determina el resultado general que puede ser recomendable, recomendable con reservas y/o no recomendable.

- 13) Contratación. El proceso concluye con la entrega de documentos, que de acuerdo con Grados (2013), los requeridos para efectuar el proceso de contratación varían dependiendo de las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto, sin embargo los necesarios son: acta de nacimiento, acta de matrimonio, acta de nacimiento de hijos, Registro Federal de Contribuyentes (RFC), Clave Única de Registro de Población (CURP), número de afiliación al IMSS, copia de identificación (IFE), cartilla militar (hombres), constancia de estudios, comprobante de domicilio, cartas de recomendación de empleos anteriores, cartas de recomendación personales, certificado de antecedentes no penales, licencia de manejo, fotografías, cuenta de banco donde autoriza se deposite su nómina y aviso de retención (si tiene crédito INFONAVIT) para su descuento correspondiente. Por lo tanto, estos documentos son los que integrarán el expediente del trabajador, junto con la solicitud de empleo, el examen médico, resultados de examen técnico y psicométrico. El expediente debe ser entregado al área de RH (administración) para la elaboración del contrato y darlo de alta en el sistema. El expediente se va actualizando periódicamente, ya sea por cambios de domicilio, nacimiento de hijos, nuevos contratos, constancias de capacitación, entre otros.
- 14) Inclusión en la nómina. Con el expediente, el área de nóminas se encarga de realizar los trámites correspondientes con las diversas dependencias para que no exista contratiempo en el pago de nómina.
- 15) Alta ante las autoridades. Grados (2013) comenta que todo patrón tiene la obligación de dar de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social



(IMSS) a todos sus trabajadores con quien entable una relación laboral, para hacerlo, se cuenta con 5 días hábiles para poder afiliarlos, contados a partir del día en que inició la relación laboral respectiva, aunque de preferencia es mejor darlos de alta el mismo día de su contratación.

16) Preparación de su vinculación total. Se imparte el curso de inducción al personal de nuevo ingreso para darles la bienvenida como empleados y para que se familiaricen con la empresa, jefes de área, compañeros, instalaciones, políticas y procedimientos generales.

17) Integración al desarrollo. Es el primer plan de desarrollo, aun antes de esperar a comprobar si es la persona que se busca o que comience a dar lo frutos en su puesto actual.

En el caso de las vacantes operativas, una vez que ha sido generada la vacante, el proceso inicia con la entrega de la requisición de personal, donde se especifica el puesto, turno, departamento, escolaridad, experiencia y actividades a realizar. De esta manera se inicia el reclutamiento, con la publicación de las vacantes tanto en fuentes como en medios, los más utilizados son: en tableros de la empresa para posibles promociones internas o difusión con conocidos y/o amigos, en bolsas de empleo municipales, ferias de empleo, volanteos, juntas de intercambio e internet, los portales son: *indeed*, acción trabajo, fácil trabajo, portal del empleo, mejor empleo, segunda mano, viva anuncios, zona job, talenteca y en redes sociales como *facebook*. Este tipo de reclutamiento es masivo, por lo que en las publicaciones se especifica la dirección de la empresa y el horario de atención para que se presenten directamente a entrevista.

Cuando el candidato se presenta a las instalaciones de la empresa, el área de seguridad patrimonial le da la bienvenida y lo canaliza a la sala de reclutamiento, donde se le solicita que se registre en una lista que requiere nombre, puesto, fuente de reclutamiento, domicilio y teléfono de contacto, con la finalidad de llevar un control sobre los asistentes pero sobretodo para hacer un análisis de las fuentes de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento y selección para las vacantes operativas, fue basado en el proceso que propone Grados (2013), que consta de las siguientes técnicas:

- 1) Presolicitud. Se le entrega al candidato para que la llene, una vez que la termina, se procede a revisarla, para verificar que contenga toda la información solicitada.
- 2) Solicitud. Si el candidato cubre el perfil, se le entrega una solicitud de empleo interna para que la llene, una vez que la termine se verifica que esté llenada de manera correcta y que no deje espacios sin contestar.
- 3) Entrevista inicial. Para comenzar la entrevista, se entabla el rapport con el candidato, para propiciar un ambiente de confianza para que la información fluya positivamente; posteriormente se procede con la entrevista para corroborar la información que aparece en la solicitud para verificar que cumpla con los lineamientos y políticas de la empresa. Durante la entrevista se establece un contacto visual para observar su conducta y reacciones que presenta. Al final se le explica todas las especificaciones de la vacante (actividades, sueldo, horario y prestaciones) para que las considere y determine si le convienen.
- 4) Evaluación técnica. Si el candidato cubre el perfil y le interesan las condiciones laborales que se le explicaron se procede a la evaluación técnica. A los ayudantes generales, se les aplica una prueba técnica numérica, donde se les pide que realicen operaciones matemáticas básicas (sumas, restas, divisiones y multiplicaciones), debido a que el puesto no requiere de otro tipo de pruebas. Mientras que en el caso de los técnicos, se les aplica una prueba de conocimientos, proporcionada por el gerente de producción.
- 5) Evaluación psicométrica. Dependiendo del puesto, se aplica una batería psicométrica acorde. Los resultados son analizados y tomados como base para continuar con el proceso.
- 6) Entrevista de selección. Se verifican todos los datos proporcionados por el candidato y se indaga en cuestiones específicas para verificar que cumpla

con los requisitos y con las políticas de la empresa, para poder tomar la decisión de contratación.

- 7) Comprobación de referencias. Una vez pasados estos filtros, se procede a cotejar las referencias laborales para verificar que la información es verídica, preguntando cuestiones específicas sobre fecha laborada, puesto desempeñado, motivos de salida y desempeño en general; también se corroboran referencias personales y vecinales.
- 8) Examen médico. Se canaliza al candidato para valorar su estado de salud en general, la doctora entrega el examen médico (formato interno) donde especifica si es un candidato apto o no y las observaciones generales.
- 9) Decisión y contratación. Cuando ya se cuenta con esta información, se le da al candidato la retroalimentación, y en caso de ser viable, se cita para la entrega de documentos para armar su expediente. Para concluir el proceso, el candidato acude a entregar los documentos solicitados y se les dan las especificaciones para su ingreso, la fecha, hora, vestimenta, documentos faltantes y se les solicitan las tallas para sus uniformes (camisola, pantalón y zapatos); así mismo, se les notifica que ingresarán a un curso de inducción y posteriormente la capacitación será directamente en su área de trabajo. Se integra el expediente del empleado y se entrega al área de RH para elaborar el contrato y darlo de alta en el sistema.
- 10) Inducción del personal. López (2010) considera que uno de los medios de mucha utilidad para facilitar la incorporación del empleado es darle cursos cortos de inducción. Por lo tanto, en Diseño en Plata S.A. de C.V. se imparte un curso de inducción al personal de nuevo ingreso para darles la bienvenida como empleados y para que se familiaricen con la empresa, jefes de área, compañeros, instalaciones, políticas y procedimientos.
- 11) Capacitación. Es impartida directamente por los jefes inmediatos, quienes les explican las funciones, los resultados que se esperan, los presentan con sus compañeros y áreas de enlace, les notifican las reglas y procedimientos que deberá llevar a cabo.

## 5.5. Resultados obtenidos en la actividad profesional

Una vez definidos los procesos que se llevan a cabo en el área de reclutamiento y selección de la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V., es preciso dar a conocer los resultados que se obtuvieron en la actividad profesional, en relación a las contrataciones realizadas en el periodo laborado.

Cabe hacer mención que algunas de las vacantes que se manejaron en el área administrativa fueron: gerente de contabilidad, jefe de recursos humanos, analista contable, analista de cuentas por pagar, analista de cuentas por cobrar, analista de gastos, analista de costos unitarios, diseñador gráfico y fotográfico, asistente de dirección, soporte técnico, auxiliares administrativos, becarias para contabilidad, cuentas por pagar y nóminas. Para las sucursales foráneas se manejaron vacantes como: gerentes de ventas, ejecutivos de ventas, recepcionistas y auxiliares administrativos. En el área operativa fueron: supervisores de producción, técnicos en máquinas y herramientas, auxiliares de almacén, técnicos de mantenimiento industrial, relimador, auxiliares de producción, choferes, auxiliares de intendencia, guardias de seguridad y ayudantes generales.

A continuación se muestra la cobertura de vacantes llevada a cabo, la figura 4, denota las contrataciones del año 2015, a partir de mi fecha de ingreso comprendido del 01 de Julio de ese año. En la figura 5, se muestran las contrataciones del año 2016. En la figura 6, se exponen las contrataciones efectuadas hasta el 17 de marzo del año 2017, fecha en la que se finaliza mi estancia en la empresa. Finalmente, en la figura 7, se muestra el comparativo de contrataciones durante la actividad profesional.

CONTRATACIONES 2015					
JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE	
Vacantes Contratadas	Número	Vacantes Contratadas	Número	Vacantes Contratadas	Número
Ayudantes generales	5	Ayudantes generales	4	Técnicos	3
Técnicos	4	Ingeniero de producción	1	Auxiliar administrativo	2
Auxiliar de intendencia	1	Auxiliar de embarques	1	Analista contable	1
Auxiliar de almacén	1	Auxiliar de almacén	1	Analista cuentas por cobrar	1
Auxiliar administrativo	1	Auxiliar administrativo	1	Administrador de ventas	1
Gerente de contabilidad	1	Asistente de dirección	1	Jefe de mejora continua	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>
OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Ayudantes generales	3	Técnicos	4	Técnicos	2
Chofer	2	Abogados	2	Ayudantes generales	3
Técnico	2	Jefe de departamento	2	Auxiliar de embarques	1
Seguridad informática	1	Ayudantes generales	2	Gerente de manufactura	1
Auxiliar de almacén	1	Analista contable	1	Auxiliar de almacén	1
Becaria de contabilidad	1	Auxiliar administrativo	1	Auxiliar administrativo	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>

Figura 4. Contrataciones del periodo comprendido de Junio a Diciembre 2015.

CONTRATACIONES 2016					
ENERO		FEBRERO		MARZO	
Vacantes Contratadas	Número	Vacantes Contratadas	Número	Vacantes Contratadas	Número
Ayudantes generales	5	Ayudantes generales	6	Ayudantes generales	7
Técnicos	3	Técnicos	4	Soporte técnico	2
Auxiliar de almacén	2	Supervisor de producción	1	Analista de gastos	1
		Analista contable	1	Ejecutiva atención a clientes	1
		Auxiliar de almacén	1	Analista de precios y costos	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>
ABRIL		MAYO		JUNIO	
Ayudantes generales	8	Ayudantes generales	8	Ayudantes generales	3
Técnicos	4	Técnicos	2	Técnicos	2
Auxiliar de almacén	2	Seguridad informática	2	Ejecutivos de ventas	2
Auxiliar administrativo	1	Analista de precios y costos	1	Guardia de seguridad	2
		Facturista	1	Auxiliar de intendencia	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>Total</b>	<b>10</b>
JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE	
Ayudantes generales	7	Ayudantes generales	2	Ayudantes generales	4
Técnicos	3	Técnicos	2	Auxiliar de almacén	1
Jefe de recursos humanos	1	Diseñador gráfico	2	Recepcionista	1
Ejecutivo crédito y cobranza	1	Becaria	2	Asistente de dirección	1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>7</b>
OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Ayudantes generales	8	Ayudantes generales	3	Ejecutivo cuentas por pagar	1
Técnicos	3	Auxiliar de almacén	1	Becaria	1
Auxiliar de almacén	2	Ejecutiva crédito y cobranza	1	Ejecutivo de ventas	1
Asistente de ventas	1	Gerente de contabilidad	1	Auxiliar de administración	1
		Reclutador	1	Auxiliar de oficina	1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>

Figura 5. Contrataciones del periodo comprendido de Enero a Diciembre 2016.

CONTRATACIONES 2017					
ENERO		FEBRERO		MARZO	
Vacantes Contratadas	Número	Vacantes Contratadas	Número	Vacantes Contratadas	Número
Ayudantes generales	8	Ayudantes generales	10	Ayudante general	1
Técnicos	2	Auxiliar de almacén	3	Técnico en mantenimiento	1
Chofer mensajero	2	Ejecutivos de ventas	3	Guardia de seguridad	1
Programador analista	2	Técnicos	2	Auxiliar de exportaciones	1
Coordinadora capacitación	1	Auxiliar de intendencia	1	Ingeniero de producción	1
Mercadóloga	1	Analista cuentas por pagar	1	Auxiliar de administración	1
Analista cuentas por pagar	1	Analista de crédito y cobranza	1	Analista de crédito y cobranza	1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>Total</b>	<b>7</b>

Figura 6. Contrataciones del periodo comprendido de Enero a Marzo 2017.

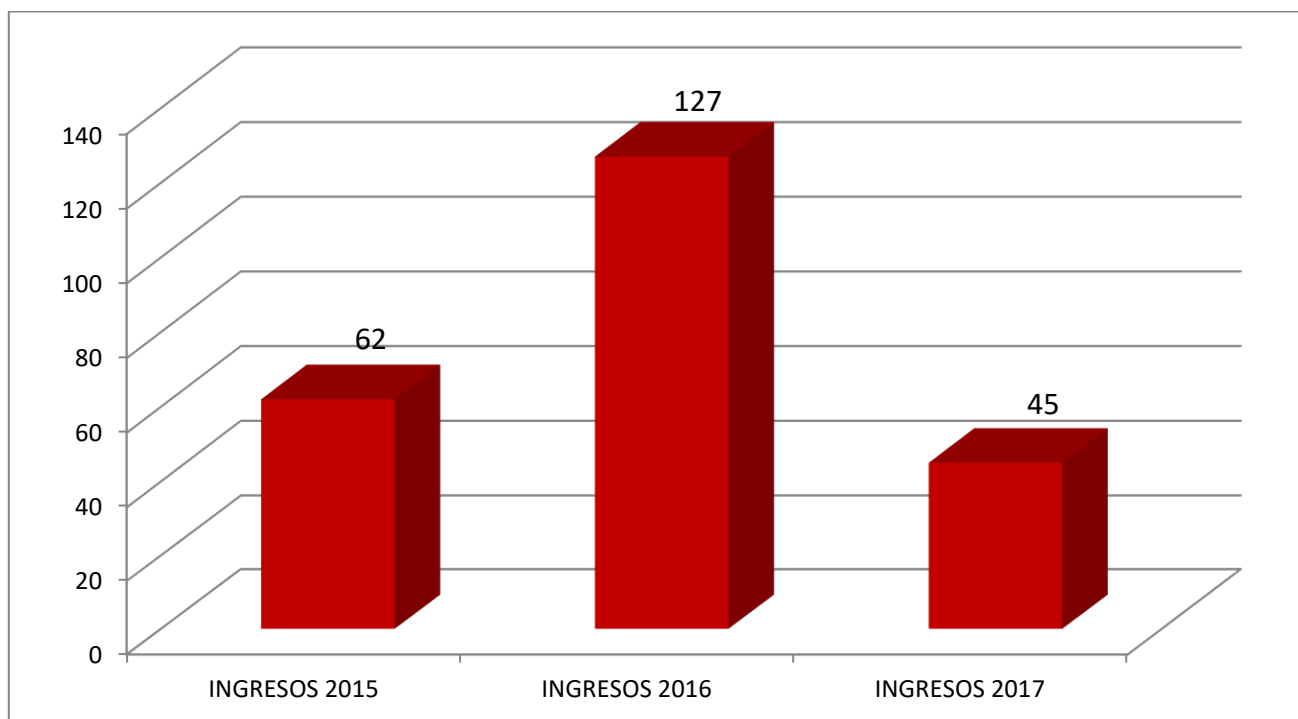


Figura 7. Gráfica de contrataciones del periodo laborado.

La figura 8, muestra las fuentes de reclutamiento utilizadas para las contrataciones registradas:

Internet	113
Referidos	44
Lonas	22
Reingresos	15
Redes Sociales	12
Bolsas de empleo	10
Ferias de empleo	10
Posteo/volanteos	4
Grupos de intercambio	4
Total	234

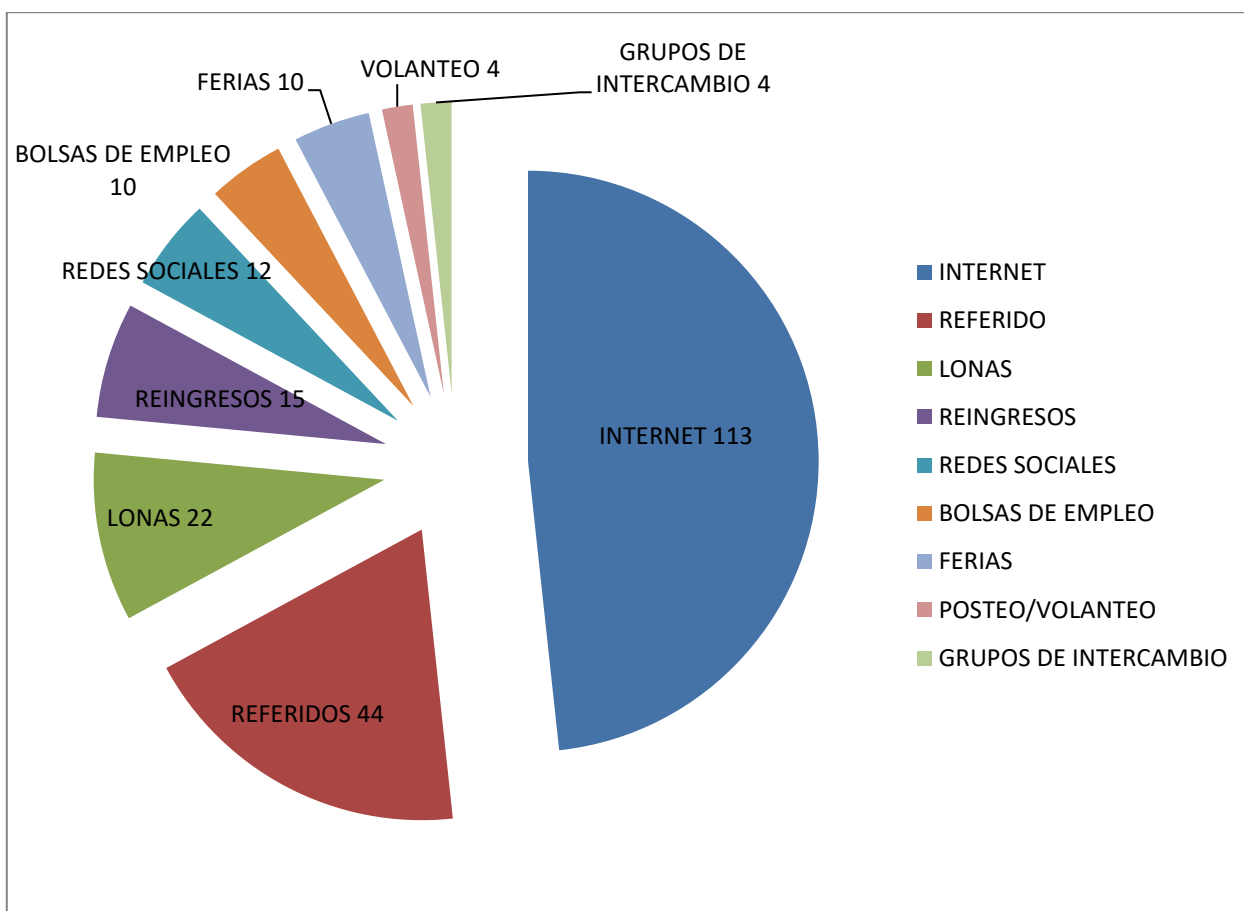


Figura 8. Gráfica de las fuentes de reclutamiento utilizadas para las contrataciones.



#### 5.6. Aportaciones del psicólogo en la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V.

En el año 2015 la empresa no contaba con procesos definidos, la información que se le daba a los candidatos era errónea, no se llevaba ningún tipo de reporte de cobertura, no había control de las vacantes, no habían perfiles de puestos, pero lo más desafortunado es que no se aplicaba ninguna evaluación psicométrica y las entrevistas carecían de análisis y observación, por lo que sólo se contrataba al personal que aceptaba las condiciones laborales, en cuestión de sueldos, turnos, distancia y prestaciones, sin embargo, no tenían ningún carácter profesional.

Por lo que mi participación como psicóloga dentro de la empresa aportó algunas mejoras que ayudaron al área de reclutamiento y selección, por ejemplo:

- 1) Se establecieron los procesos antes mencionados, para agilizar y hacer eficiente la cobertura de vacantes, ya que la empresa carecía de proceso alguno, por lo que los ingresos que se generaban eran en cantidad y no en calidad, lo que conllevaba a un alto índice de rotación.
- 2) Se logró tener el control de las requisiciones de personal, ya que sólo eran entregadas por algunos jefes de área y en muchas ocasiones, sin las firmas correspondientes de autorización. Ese control resultó ser funcional tanto para uso interno como para hacer frente a las auditorías.
- 3) La cobertura de vacantes fue en tiempo y forma; una vez que ya se contaba con la requisición, se estipularon correctamente los perfiles y los tiempos de respuesta.
- 4) Se logró una selección profesional y efectiva, por medio de entrevistas, observando las conductas de los candidatos, evaluando aspectos psicológicos y psicométricos, validando las referencias laborales y explicándoles a detalle las actividades a realizar, sueldos, incentivos, prestaciones, pagos y turnos.
- 5) Se logró disminuir el índice de rotación, al implementar los procesos, evaluar al personal, considerar el perfil de los candidatos y proporcionarles la información correcta sobre la oferta laboral.

- 6) Se mantuvo retroalimentados a los clientes sobre el status de sus vacantes, de manera semanal, se les enviaba un correo electrónico informándoles la situación de sus vacantes.
- 7) Se verificó el apego total a las políticas de la empresa.
- 8) Se generaron reportes para llevar el control de las vacantes para tener el dato preciso, que implicaba el número de vacantes, departamentos, status y los días que habían transcurrido desde su solicitud.
- 9) Se generó y se alimentó una base de datos de todas las personas que acudían a la empresa, para poder darles seguimiento y para poder considerarlos como cartera para intercambio con otras empresas.
- 10) Se realizó vinculación con diferentes grupos de intercambio con empresas de la zona.
- 11) Se establecieron contactos con escuelas que imparten carreras relacionadas a las áreas de interés de la empresa, por ejemplo, ingenieros industriales, técnicos en mantenimiento, auxiliares administrativos, técnicos en electrónica, entre otros. Algunas escuelas con las que se estableció vinculación fueron, Conaleps, Edayos, UNAM, IPN, CBTIS, entre otras.
- 12) Se implementaron indicadores para evaluar el desempeño del personal a cargo, en este caso, la reclutadora de campo.
- 13) Se implementaron controles para hacer eficiente el trabajo en campo, al realizar el plan de trabajo de manera semanal, contemplando las urgencias y las fuentes de reclutamiento funcionales para cada vacante.

Con estas aportaciones, se evidenció un cambio general en el área, lo que a nivel personal y profesional fue sumamente gratificante porque me permitió aportar mis conocimientos, desarrollarme y crecer aún más en el área, no me queda la menor duda de que mi estancia en la empresa, marcó un antes y un después. Sin embargo, lo más reconfortante y satisfactorio fue recibir el reconocimiento del director de área, el Ingeniero José Miguel Villalpando Cherem, a quien agradezco enormemente por brindarme su apoyo y su confianza para poder realizar estas mejoras, que al final del día me dejan un grato aprendizaje.

## CONCLUSIONES

Hoy en día, tal como refieren Zanatta y Camarena (2012, p.167), “aún no resulta clara la ubicación de la psicología en un área específica (salud, ciencias sociales o humanidades). Hay quienes la ven como una ciencia, algunos como disciplina y otros como profesión, mientras que muchos sostienen que abarca los tres aspectos y que estos deben orientar la formación (Harrsch, 1994). Pareciera que una posición cada vez más aceptada en la actualidad es la que considera a la psicología como una profesión científico-práctica”.

Para Arana y cols. (2006, p.137) “la psicología está dividida en múltiples áreas, enfoques, escuelas, métodos, etc., que hace que sus seguidores estudien cosas diversas, con métodos variados y desde aproximaciones o enfoques diferentes, cuando no contrapuestos. La imagen es de una psicología fragmentada y en desorden, formada por muchas ciencias, o por trozos inconexos de muchas ciencias”. Se puede decir que la psicología se encuentra en pleno apogeo, pero dada la desunión imperante, este crecimiento se produce de manera desordenada, lo que de alguna manera ensombrece su horizonte.

Sin embargo, para poder considerar a la psicología como ciencia, se “ha de romper la subjetividad: usa herramientas como la observación, la correlación (técnicas selectivas) y la investigación experimental (reunir información y datos y luego organizarlos). Pero si la descripción del comportamiento y de los procesos mentales es importante (el cómo), no es suficiente; además, se pretende conocer las causas (explicar el por qué). Una vez que sepamos las causas podremos predecir el comportamiento y ello nos dará pie para intervenir, mejorando así la vida de la persona en particular y la de la sociedad en general” (Arana y cols., 2006, p.117).

Por lo tanto, para poder entender la consolidación de la ciencia, es crucial la transición de pasar del conocimiento básico al empleo tecnológico, lo que vuelve

inminente la delimitación de las áreas operativas y competencias de la psicología en distintos contextos sociales (Vargas, 2002).

Vargas (2002, p.14) reconoce que “la división social del trabajo coloca al psicólogo en una posición ambigua en tanto que se le reconoce de un modo particular y/o como el encargado de solucionar determinados problemas. Este reconocimiento implica fuentes de trabajo y el pago por el servicio prestado; indiscutiblemente el factor económico ha sido el que justifica y promueve la creación de especialistas y las áreas tecnológicas psicológicas correspondientes”.

Al respecto, Harrsch (2005, p.256) considera que “ser psicólogo tiene implicaciones sociales de tal trascendencia que se debe abocar al estudio del comportamiento humano, con plena conciencia del vínculo de su profesión con la sociedad que le circunda”.

En el área tecnológica organizacional, se debe considerar que las empresas están viviendo cambios que afectan a los perfiles profesionales de los ejecutivos, de los trabajadores y de los mandos intermedios, por lo que han evolucionado y buscan asegurar la mejor contribución de los trabajadores a los resultados esperados por la organización. Hoy en día nos encontramos ante un mundo nuevo del trabajo que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas, por lo que se necesitan nuevas competencias para ser más competentes. Por lo tanto, “el enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad” (López, 2010, p.151).

“Hoy día el psicólogo intenta legitimar su manera de hacer psicología empleando la estadística, no importa la postura teórica de la que se parta bastará con asignar un numeral a lo que se estudia para comenzar a hacer ciencia” Vargas (2011, p.378). Gracias al desarrollo teórico de la psicología, el empleo de datos numéricos permite hacer inferencias basadas en el cálculo de probabilidades.

Por lo tanto, “es de tal forma compartida la idea de que si se cuenta correctamente se obtiene un dato sólido, que poco importa si se trata de palanqueos, pensamientos o dudas. La investigación en México (antes dividida en cuantitativa y cualitativa) tiende hacia el centro, a una conjunción de datos e interpretaciones; es por eso que la difusión de avances en psicología es principalmente cognitivo-conductual, mientras que la divulgación es primordialmente de carácter cognitivo” (Vargas, 2011, p.379).

Específicamente en el área de reclutamiento y selección, Blasco (2004, p.160) refiere que gran parte de los problemas en esta área “no provienen tanto de la falta de una excelente validez de constructo de los instrumentos utilizados para predecir los resultados laborales deseados, sino de que nada sabemos de los comportamientos que están en la base causal de estos resultados. Desde la personalidad hasta el resultado está el comportamiento, que tiene una parte de individual y una gran parte de social y contingente. Así las evaluaciones individuales tienden a explicar una parte pequeña de la varianza de los resultados laborales”. Con base a estas consideraciones, se muestra una impotencia en la predicción.

Sin embargo, el tema de la predicción siempre será efímero porque ni el desempeño ni la satisfacción laboral dependen sólo de características individuales de los candidatos, sino de intereses multidimensionales. Por ende, aunque el proceso de reclutamiento y selección esté bien diseñado, puede fracasar por aspectos poco cuantificables, por desencuentros personales poco previsibles por medio de tests, por desajustes en las expectativas entre mandos y subordinados, entre otros factores (Blasco, 2004). Por lo tanto, es necesario identificar los diversos problemas del contexto organizacional para poder analizar en qué medida el psicólogo como especialista de la conducta, puede intervenir para resolverlos y/o prevenirlos.

Aunado a esta problemática, “en los últimos años venimos comprobando de forma empírica cómo los responsables de los procesos de selección en las empresas realizan unos procedimientos que no se ajustan a los patrones tradicionales que, con mayor o menor rigor, se seguían para el reclutamiento del personal más valioso para una corporación determinada. La reducción en la importancia que se le está dando a

los departamentos de Recursos Humanos ha desembocado en una paulatina desprofesionalización de dichas áreas, que ha conllevado un progresivo incremento del intrusismo profesional en ese ámbito y, por consiguiente, una merma en la garantía de ajustar la selección del mejor candidato respecto a un puesto requerido. Si a ello añadimos un descenso de los sueldos ofrecidos y un mantenimiento o incremento de las exigencias que se le piden al candidato nos encontramos con un grave problema que terminará por estallar en las empresas al seleccionar a personas que no se ajustan al puesto de trabajo, ya sea por exceso o por defecto” (Pérez, 2014, p.24).

Lo que significa que muchas empresas han optado por dar prioridad a su contabilidad relegando el recurso humano al mínimo exponente, incorporando a personas con el afán de sacar una utilidad de ellas sin importarles el grado de cualificación que tengan. Este problema involucra muchos aspectos que van desde el colapso que se genera en la relación demanda de empleados formados-oferta laboral, hasta los nuevos métodos de empleo. De modo que los cambios en el ámbito de la gestión de los recursos humanos están ineludiblemente ligados a la crisis laboral y el agotamiento de los modelos de trabajo que hasta ahora se conocían (Pérez, 2014).

Sin embargo, aludiendo en particular al objetivo trazado del presente trabajo, que es reportar las actividades del psicólogo desempeñadas dentro del área de reclutamiento y selección de personal en la empresa Diseño en Plata S.A. de C.V., se puede concluir que fue cumplido, con base a la investigación, análisis y resultados expuestos, no sólo se dieron a conocer las actividades propias del psicólogo sino que su intervención puede conducir a importantes mejoras, desde el establecimiento de procesos estructurados basados en las políticas y necesidades de cada organización, hasta el cambio en diversas actividades administrativas que indudablemente beneficiarán para el buen funcionamiento de la organización, sin perder de vista a la conducta, que siempre será el tema de interés de su profesión.

## REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Álvarez, E., Gómez, J. y Ratto, P. (2004, Mayo-junio). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. En *Revista semestral PHAROS, Arte, Ciencia y Tecnología*, 11(1), 113-133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/208/208111109.pdf>
- Araiza, N. (2012). *Filosofía de la Psicología*. México: Red Tercer Milenio.
- Arana, J., Meilán, J. y Pérez, E. (2006, Enero-Junio). El concepto de Psicología. Entre la diversidad conceptual y la conveniencia de unificación. Apreciaciones desde la Epistemología. En *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 8 (1), 111-142. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80280107>
- Arias, F. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Arias, F. (2002). *Administración de Recursos Humanos (7ª ed.)*. México: Trillas
- Atalaya, M. (2001, Diciembre). Nuevos enfoques en selección de personal. En *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 133-144. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacionpsicologia/v04n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf>
- Barra, E. (1998). *Psicología social*. Chile: Universidad de Concepción.
- Billikopf, G. (2003). Capacitación del personal. En: *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal*. California: All Rights Reserved.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 141-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999003>
- Blum, M. y Naylor, J. (1985). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos (12ª ed.)*. Madrid: Thomson.
- Bunge, M. y Ardila, R. (2002). *Filosofía de la Psicología*. México: Siglo Veintiuno Editores.

- Burgos, J. (2014). *Historia de la Psicología*. España: Palabra.
- Cancio, S. (2014). *La capacitación y el uso de las técnicas de enseñanza aprendizaje*, (Tesis de licenciatura). Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Carvazos, B. (1984). *Las 500 preguntas más usuales sobre temas laborales (2ª ed.)*. México: Trillas.
- Castañeda, S. (1995, Abril-Junio). Los problemas de la educación superior y la formación del psicólogo en la UNAM. En *Perfiles Educativos*, 68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13206802>
- Castro, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. En *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 21 (2), 117-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18021201>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos (5ª ed.)*. México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc-Graw Hill.
- Chruden, J. y Sherman, A. (1980). *Administración de Personal*. México: Continental.
- Corral, C., Gil, M., Velasco, R. y Serrano, M. (2011, Octubre). La importancia del programa de Inducción, en las empresas del sector servicio. En *Revista El Buzón de Pacioli*, 74, 1-30. Recuperado de [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional (8ª ed.)*. México: International Thomson Editores.
- De la Calle, M. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- De la Cueva, M. (1984). *El nuevo derecho mexicano del trabajo. Tomo 1, (9ª ed.)*. México: Porrúa.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. México: Pearson.
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall.



- Díaz, I. y Núñez, R. (2010). *Psicología clínica: ¿qué es? ¿qué hace? ¿cómo lo hace? ¿para qué sirve?*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Díaz, L. (1998). *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, historia y método*. España: Edición pdf.
- Dunnette, D. y Kirchner, K. (1979). Psicología de la Organización. En *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas.
- Elorriaga, L. y Barreto, A. (2015). *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Espinosa, V. y Espinosa, M. (1992). *Reclutamiento y selección de personal: puntos clave para el buen funcionamiento de una empresa*, (Tesis de Licenciatura). Universidad la Salle, México.
- Forero, J. (1978). La psicología del consumidor. En *Revista Latinoamericana de Psicología. Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá*, 10(1), 83-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80511108>
- Furnham, A., Pelcastre, G. y Varela, R. (2001). El comportamiento del individuo en las organizaciones. En *Psicología Organizacional*. México: Oxford.
- García, P. (2012). *Licenciatura en Administración. Apuntes Digitales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia y SUAYED.
- Gil, F. y Alcover, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza editorial.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. En *Educación XXI, Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España*, 10, 83-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- Gómez, R. (2012). *Derecho laboral I*. México: Red Tercer Milenio.
- Grados, J. (1988). *Introducción, Reclutamiento y Selección*. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal (4 ed.)* México: Manual Moderno.
- Guglielmetti, P. (1998). *Gestión de la Capacitación en las organizaciones*. Perú: Ministerio de Salud.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones (4ª ed.)*. México: Mc-Graw Hill.
- Harrsch, C. (2005). *Identidad del psicólogo (4 ed.)*. México: Pearson Educación.
- Hernández, A. (2003). *Psicología del Deporte (Vol. 1): Fundamentos 1*. Buenos Aires: efdeportes.com.
- Hernández, M. (1998). *ISO 9000 y su vinculación con la Psicología*. (Tesis de Licenciatura) Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Ibarra, R. (2004). *La administración de justicia laboral federal en México (1ª ed.)*. México: Editorial Porrúa
- Ibarra, V., Macías, N. y Moyano, A. (2014). *Capacitación bajo un enfoque sistémico*. México: Trillas.
- Jofre, R. (2012). *Programa de inducción ¿Para qué sirve?*. Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccin.htm>
- Kantor, J. (1967). *Psicología Interconductual. Un ejemplo de construcción científica sistemática (2 ed.)*. México: The Principia Press.
- Kantor, J. (1990). Origen y crecimiento de la Psicología. En *La Evolución científica de la Psicología*. México: Trillas.
- Lara, C. (2011). *Psicología Organizacional: Actividades, Tradiciones y Nuevas Demandas*, (Tesina de Licenciatura). Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- López, R. (2010, Julio-Diciembre). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. En *Perspectivas, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba*, 26, 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- López, S. (1989). Una aproximación a la Historiografía de la Psicología en México. En *Psicología, historia y crítica*. México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México.
- López, S. y Ruiz, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: McGraw-Hill Education.
- Meinchenbaum, D. (1988). Terapias cognitivo conductuales. En: *Psicoterapias contemporáneas. Modelos y métodos*. Bilbao: Desclée de Brower.

- Mercado, S. (2003). *Administración aplicada, teoría y práctica (2º ed.)*. México: Limusa.
- Morris, C. y Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Pearson Educación.
- Muchinsky, P. (1993). Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. En *Psicología Aplicada al Trabajo*. New York: Editorial Bilbao.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología industrial y organizacional*. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Nahoum, C. (1990). *La entrevista psicológica*. Madrid: Paidós.
- Paz, M. (2001). *Gestión de la Formación en la Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (A model for personnel selection based on the competition profile). En *Innovaciones de Negocios, Universidad Regiomontana*, 2(1), 121-144. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>
- Pérez, A. (1994). Donald E. Broadbent (1926-1993): psicólogo experimental. En *Revista Latinoamericana de Psicología*, 26(2), 345-348. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80526210>
- Pérez, R. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. En *Methodos. Revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v2i1.35>
- Phares, E. y Trull, T. (1999). Antecedentes históricos: cronología y análisis. En *Psicología clínica. Conceptos, métodos y práctica*. México: Manual Moderno.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Pulido, M. y Pulido, A. (2006, Julio-Diciembre). La historia vista a través de una perspectiva cognitivo-conductual. En *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11(2), 385-397. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29211213>
- Reyes, M. (2007, Enero-Marzo). La Psicología Interconductual: Un nuevo paradigma aplicado a la educación. México: *Aventuras del Pensamiento*. Recuperado de <http://www.uach.mx/extensioydifusion/synthesis/2008/05/12/psicologia.pdf>
- Ribes, E. (1980). La formación de profesionales e investigadores en psicología con base en objetivos definidos conductualmente. En *Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral*. México: Trillas.

- Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López, F. (1980). *Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral*. México: Trillas.
- Robles, R. (1990). *La selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones laborales*, (Tesina de licenciatura). Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Rodríguez, I. (1995). *El desarrollo organizacional y la función del agente de cambio* (Tesina de licenciatura). Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, M. y Posadas, A. (2007 Enero-Junio). Competencias laborales: algunas propuestas. Work competence: some proposals. En *Enseñanza e investigación en psicología*. 12(1), 93-112. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/292/29212107>
- Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: externa vs. interna. Nuevas tendencias*. España: Universidad de Valladolid.
- Ruiz, M., Jaraba, B. y Romero, L. (2005 Diciembre). Competencias laborales y la formación universitaria. En *Psicología desde el Caribe*, 16, 64-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301603>
- Sánchez, A., Marrero, C. y Martínez, C. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes. En *Revista Cubana de Educación Superior*, 24, 53-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181517957001.pdf>
- Schein, E. (1980). *Psicología de la organización*. España: Editorial Dossat S.A.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Serrano, M. (2001, Septiembre). Algunas consideraciones históricas en torno de la terapia Cognitivo Conductual: ¿Sincretismo?. En *Revista Electrónica de Psicología Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México*, 4(1). Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/repi/article/view/22825/21551>
- Smith, C. (1977). *Psicología de la conducta industrial*. México: Mc-Graw Hill.
- Smith, S. y Wakeley, H. (1988). *Psicología de la conducta industrial*. México: Mc-Graw Hill.

- Uribe, A., Aristizabal, A., Barona, A. y López, C. (2009 Enero-Julio). Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. En *Psicología desde el Caribe, Revista del programa de psicología Universidad del norte*, 23, 21-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21311917003>
- Vargas, J. (2002, Julio). Tecnología psicológica: el momento de la transición. En *Revista Electrónica de Psicología Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México*, 5(2), 1-15. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/repi/article/view/22669/21408>
- Vargas, J. (2011, Diciembre). Estado Actual de la Psicología: Opiniones en el 2011. En *Revista Electrónica de Psicología Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México*, 14(4), 373-383. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/repi/article/view/28913/26867>
- Vargas, J. y Velasco, M. (2002, Enero). Psicología Organizacional: Consideraciones generales. En *Revista Electrónica de Psicología Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México*, 1-20. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/272681438>.
- Vega, C. y Ruiz, M. (2016-Junio). Trayectoria profesional de un psicólogo en el ámbito organizacional. En *Revista electrónica de Psicología Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México*. 19 (2), 537-557. Recuperado de [file:///C:/Users/eva/Downloads/56348-160858-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/eva/Downloads/56348-160858-1-PB%20(1).pdf)
- Villareal, M. y Avendaño, A. (2012). *Historia de la Psicología*. México: Red Tercer Milenio.
- Weiten, W. (2006). *Psicología: Temas y Variaciones*. México: Thomson.
- Werther, W. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*, (3 ed.). México: Mc-Graw Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2003). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5° ed.). México: Mc-Graw Hill.
- Zanatta, E. y Camarena, T. (2012, Enero-Junio). La formación profesional del psicólogo en México: Trayecto de la construcción de su identidad disciplinar. En *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 151-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29223246010.pdf>
- Zarazúa, J. (2013 Enero-Junio). La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana?. En *Gestión y estrategia*, (43), 67-79. Recuperado de [file:///C:/Users/eva/Downloads/74-155-1-SM%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/eva/Downloads/74-155-1-SM%20(3).pdf)
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson Educación.