



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“El uso de la programación neurolingüística
en las empresas mexicanas modernas”**

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A

Hassiel Hernández Pérez

Director:

Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Dictaminadores:

Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega

Lic. José Esteban Vaquero Cázares



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 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 ti Ignacia, te doy las gracias, que desde pequeño me has cuidado y sin importar la edad aún lo sigues haciendo; este trabajo es una pequeña forma de agradecerte el siempre querer lo mejor para mí y el haber sido una muy buena madre y excelente mujer. Te amo mamá.

A ti Alma, te doy las gracias, que a pesar de las situaciones has estado en momentos en donde me has dado tu punto de vista; seco, realista y en ocasiones algo duro. Que me has demostrado en innumerables veces que puedo contar contigo. Te amo mamá.

A ti Itzel, te doy las gracias, por estar ahí y escucharme cuando lo he necesitado ya que he sentido tu cariño y tú amor. Te amo pequeña.

A ti Lizzie, te doy las gracias, porque me has impulsado a terminar lo que tanto tiempo me costó; al mismo tiempo, por llegar en el mejor momento de mi vida porque llegaste con tal fuerza que derrumbaste todo a mi alrededor y le pusiste orden a mi vida dándole un rumbo más fino. Te amo mucho mi amada.

A ti Retzo, te doy las gracias, por haber estado en demasiadas facetas de mi vida tanto escolar como personal; por ser esa mejor amiga que no cambiaría por nadie, por haberme ayudado en demasiadas cosas, por ser esa pequeña voz de consciencia que en muchas ocasiones he necesitado. Te amo mucho mejor amiga.

A ustedes, mis sinodales les doy las gracias por sus recomendaciones; en especial a usted Profesora Bertha por su gran paciencia en la elaboración de este trabajo.

A ustedes Raúl y César, les doy las gracias por su sincera amistad desde hace más de 10 años; por sus palabras de aliento y por su ayuda indirecta en muchas situaciones.

A todas las personas que de alguna manera ayudaron a la elaboración de este trabajo aportando ideas o entrando súbitamente en mi vida muchas gracias.

ÍNDICE

Capítulo 1: Psicología Organizacional.....	1
1.1. Antecedentes de la Psicología Organizacional.....	1
1.2. ¿Qué es la Psicología Organizacional?.....	8
1.3. Funciones del psicólogo organizacional.....	9
Capítulo 2: La evolución de las empresas en México.....	13
2.1. Reseña histórica y conceptual de la empresa en el mundo.....	13
2.2. Reseña histórica y conceptual de las empresas en México.....	18
2.3. Funciones del psicólogo organizacional.....	19
2.4. ¿Cómo funciona una empresa?.....	20
Capítulo 3: Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.).....	23
3.1. ¿Qué es el Departamento de Recursos Humanos?.....	23
3.2. ¿Cuáles son las funciones del RR. HH.?.....	25
3.3. ¿Cuáles son las funciones de un psicólogo organizacional en RR. HH.?.....	28
Capítulo 4: Programación Neurolingüística (PNL).....	31
4.1. Antecedentes de la PNL.....	31
4.2. ¿Qué es la PNL?.....	32
4.3. Fundamentos básicos de la PNL.....	34
4.4. Diversas técnicas utilizadas en la PNL	40
4.5. Beneficios para la organización el uso de la PN.....	44
Conclusiones.....	49
Bibliografía.....	51

CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional

A lo largo de la historia el ser humano se ha convertido en el objeto de estudio de sí mismo; ya que se ha intrigado y fascinado por su diferente comportamiento en las diferentes esferas en las que se desenvuelve creando así la Psicología. No obstante, la Psicología es muy amplia; por lo que, fue necesaria una delimitación en cuanto a su objeto de estudio y así fue como se desarrollaron las diferentes áreas; sin embargo, hay que retomar a los principales autores para entender el desarrollo de la misma. Comenzando con Wilhelm Wundt (1832-1920); fundador del primer laboratorio psicológico del mundo en el año de 1879 en la ciudad de Leipzig, Alemania. Para él, la Psicología comprendía aspectos empíricos inmediatos a través del método de la introspección y la definió como una ciencia natural similar a la Biología, la Química y la Física. Para Wundt, la definición empírica de, la Psicología era “la ciencia de la experiencia interna” la cual explica como objeto de estudio cualquier fenómeno natural, idea, sentimientos y procesos psíquicos no referidos a elementos externos. Así se podía estudiar cualquier fenómeno de índole humano que esté involucrado con una idea, cualquiera que sea (Brennan citado en: Cruces y Gutiérrez, 2015). Es a partir de sus investigaciones que inició la primera generación de psicólogos experimentales de diversas nacionalidades que se convirtieron en portavoces de la nueva ciencia, un ejemplo de ello fueron Cattell, Lange, Müller, Stanley, Titchener, etc (Barquero citado en: Cruces y Gutiérrez, 2015).

A la par de Wundt, uno de los pioneros de la Psicología fue Franz Brentano (1838-1917) para quien los procesos psicológicos eran actos mentales que conllevan coherencia e integridad, dando importancia y el comienzo de una nueva disciplina, cuando publicó “La Psicología desde un punto de vista empírico” en el año de 1935. Para este psicólogo, estos aspectos se volvieron objetos de estudio, los cuales tienen una metodología totalmente experimental y ayudan a observar una idea cuantitativamente. A partir de esto se comienzan a desarrollar diversas teorías y enfoques de la Psicología como ciencia. Sin embargo, a principios del siglo XX se dio un mayor auge a la Psicología Organizacional, con el desarrollo de las guerras, así como de inversiones en empresas para reclutas mejor calificados, surge la necesidad de aplicar los conocimientos de la psicología en la sociedad en grupos públicos y privados, lo

cual dio comienzo a la ciencia aplicada en las organizaciones (Brennan citado en: Cruces y Gutiérrez, 2015).

No obstante, es necesario dar una breve revisión de la historia de la Psicología Organizacional; la cual, fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina, pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de esta Psicología al profesor Walter Dill Scott quien estudio con Wundt. Scott escribió un libro en 1902 (*The Theory of Advertising*) que suele considerarse como el primero que trato al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Entre 1910 y 1911 apareció un segundo libro titulado “*The Psychology of Industrial Efficiency*” escrito por Hugo Münsterberg un psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard. Esta obra versa sobre el campo de la psicología organizacional en términos más amplios. Sin embargo; fue la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial, la que marcó el nacimiento de la psicología organizacional como una disciplina de suma importancia y utilidad, pidiendo ayuda a Alfred Binet y Theodore Simon. Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica de proliferación de las actividades de la psicología organizacional, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas. Los tests que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otros para situaciones de lo más heterogéneas. Se inició así un amplio e intenso programa de tests psicológicos en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática (Morales, 2014).

Retomando el eje temático de este capítulo se tiene que entender que es un reto el dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de tiempo. En algunos casos, el tiempo mismo es un parteaguas conveniente (décadas o siglos); en otros, los eventos principales sirven como puntos de referencia. En el caso de la Psicología Organizacional, las dos guerras mundiales fueron grandes catalizadores para el cambio en esta disciplina. Este resumen histórico mostrará cómo el campo esta disciplina se convirtió en lo que es ahora y cómo determinados individuos y eventos clave contribuyeron a conformarla.

Según Coon y Mitterer (2010) los primeros años (1900-1916), en sus inicios, lo que ahora conocemos como Psicología Organizacional ni siquiera tenía un nombre; era la unión de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan publicó un artículo sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código Morse. Pocos años después, en 1903, en su discurso presidencial ante la American Psychological Association tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana. Bryan no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica. A Bryan no se le considera el padre de la psicología I/O, sino más bien un precursor. La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales. Un equipo formado por una pareja, Frank y Lillian Gilbreth, contribuyeron con información novedosa sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. Se informó que Lillian Gilbreth fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología I/O. Gilbreth había pronunciado un discurso histórico en 1908, durante una reunión de ingenieros industriales. Le solicitaron su opinión, ya que era la única mujer participante en la convención. Ella se puso de pie y recalcó que el ser humano era, por supuesto, el elemento más importante de la industria, y que a ella le parecía que ese elemento no había recibido la atención debida. El entrenamiento científico de los ingenieros, dijo ella, sólo tocaba la manipulación de objetos inanimados. Llamó la atención sobre el hecho que la psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer, y que había sido ignorada por los ingenieros directivos. El alegato de sus observaciones improvisadas era a favor de que la nueva profesión de dirección científica abriera sus ojos ante el sitio que necesariamente tendría que ocupar la psicología en cualquier programa que desarrollaran los ingenieros industriales. Así, la confluencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial

fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, la "psicología industrial" (el apéndice "organizacional" no fue oficial hasta 1970) se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología. Tres individuos se destacan como los padres fundadores de la psicología I/O. Trabajaron de forma independiente; de hecho, sus trabajos apenas se traslaparon; sin embargo, sus contribuciones más importantes de estos individuos merecen una breve revisión. Aparentemente, el término psicología industrial fue utilizado por primera vez en el artículo de Bryan de 1904.

El primero de ellos es Walter Dill Scott, fue psicólogo y fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios en Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación dos libros: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Hacia 1911 Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros: *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército. Scott fue un científico-profesional consumado, que era muy respetado en ambas esferas de la actividad profesional, Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad. El segundo de ellos fue Frederick W. Taylor era ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y autocapacitación en ingeniería. Mientras en una compañía lograba ascender de obrero a supervisor, y finalmente a director de planta, Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management*; donde sus principales principios fueron: 1) la elaboración de una ciencia para la ejecución de las operaciones del trabajo; 2) selección científica de los trabajadores al mismo tiempo su capacitación; 3) la cooperación cordial por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo entre jefes y empleados. Y finalmente, el tercero es Hugo Münsterberg; era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. El renombrado psicólogo norteamericano William

James invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard, donde aplicó, sus métodos experimentales a diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención. Era un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro *Psychology and Industrial Efficiency* en el 1913 se dividió en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas. Uno de los estudios más renombrados de Münsterberg trató sobre la manera en la se forma un conductor seguro de tranvías. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Su influencia en la historia de este campo está bien demostrada por el grupo de psicólogos I/O que se han guiado por sus enseñanzas (Coon y Mitterer, 2010).

Es cierto que retomar a los padres de la Psicología Organizacional y describir su importancia y sus hallazgos es interesante; pero la formación de la misma también se vio influenciada por hechos sociales como la revolución industrial ya que trajo consigo una serie de importantes transformaciones sociales, económicas y tecnológicas a la vida diaria de los seres humanos. Principalmente la industria se vio transformada al pasar de la manufactura artesanal a la producción en masa por medio de maquinarias. Esto provocó que se tuviera al alcance mucha mercancía en muy poco tiempo, no obstante, para poder alcanzar estas grandes acumulaciones de productos, los obreros en las fábricas tenían que pasar largas horas en ellas y en condiciones terribles (Lara, 2011).

Este hecho no fue el único en permear con su contexto socio-histórico a la Psicología Organizacional ya que oficialmente surge a principios del siglo XX durante la Primera Guerra Mundial y era llamada, inicialmente “Psicología Aplicada al Trabajo”. Los primeros psicólogos en este campo fueron Psicólogos Experimentales que estaban interesados en la aplicación de los nuevos conceptos en diversas áreas del comportamiento, se les llamó Psicólogos Industriales por la época en la que se desarrollaban que fue la Revolución Industrial, posteriormente fueron llamados Psicólogos del Trabajo a partir de la Segunda Guerra Mundial y finalmente se les conoce como Psicólogos Organizacionales en la actualidad, pues se desarrollan en todos los ámbitos de la organización, estas pueden ser del

sector público o iniciativa privada, a partir de aquí para no confundir con la terminología en el presente trabajo se llamarán a todos Psicólogos Organizacionales (Quintero,2014).

No obstante, fue la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial la que marco el nacimiento de la psicología organizacional como una disciplina de suma importancia y utilidad. Los encargados de esta experiencia militar fueron Alfred Binet y Theodore Simon lo que sentó las bases de una dinámica de proliferación de las actividades de la psicología organizacional, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas. La psicometría que el ejército estadounidense utilizó fue adaptada al uso civil, y esto dio inicio en un amplio e intenso programa de tests psicológicos en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática (Lilienfeld, Lynn, Namy, y Woolf, 2011).

Pero, a pesar de que se desarrolló una nueva metodología; la cual, se ha utilizado hasta la fecha no hay que olvidar que de la misma manera la evolución es constante; por lo que hay que profundizar en las diversas etapas por las que ha pasado la Psicología Organizacional; ya que existen tres etapas, en la primera se buscaba que el trabajador se adaptara a la máquina, aspecto que evidenciaba una orientación más técnica y mecanicista; marcada por los principios científicos Fayol, Taylor y Weber, donde la especialización y división del trabajo eran deseables para lograr la eficiencia. Los psicólogos de esta época dieron importancia a aumentar la eficiencia de los trabajadores, se preocupaban por asegurar la producción a bajo costo. En la segunda etapa, se empezó a reevaluar el concepto del trabajo dando menor énfasis a la estructura, el orden y las reglas y se dio prioridad al estudio de las relaciones humanas. A partir de los estudios Hawthorne realizados por el psicólogo Elton Mayo desde 1923, se reconocieron aspectos sociales y emocionales del trabajo en grupo y su influencia en el comportamiento y su relación con el desempeño del empleado. Durante las décadas de los 50's y 60's, los psicólogos del comportamiento organizacional se interesaron por las características de la motivación, y se dio importancia al comportamiento informal de las personas en grupos, dando relevancia a actividades recreativas, las actitudes y los valores, además de habilidades y capacidades de cada uno de los empleados. Se hizo hincapié en la rotación de personal para disminuir la monotonía y el aburrimiento. En los años 70 se utilizó

la visión positivista desde una mirada conductual, se hicieron presentes los temas de comportamiento organizacional y desarrollo organizacional donde se continuó el análisis del trabajo individual y del pequeño grupo para producir cambios en la cultura organizacional, adoptando un acuerdo claro entre los trabajadores hacia la eficiencia, a través de las actitudes y la conducta por medio de normas y valores que son compartidos para hacer más efectivo el trabajo. Y en una tercera etapa a partir de los años 80 el comportamiento organizacional se fundamentó en la teoría de los sistemas enfocada en la observación de las relaciones en cuanto a la estructura e interdependencia y no de los constantes elementos de la organización. Se propuso una visión en los procesos sociales que cobijan las instituciones; las cuales, llegan a las organizaciones hasta llegar a las relaciones cara a cara que se suscitan en las interacciones humanas de las empresas. Desde ese momento, se estudió la dinámica del cambio social y se abrieron las posibilidades para que desde las organizaciones se generen cambios a nivel interno, y aún más amplio, a nivel social. Sin embargo, a pesar de las múltiples perspectivas que están en pro del desarrollo humano en el ámbito laboral; actualmente se ha mostrado con diversos estudios que la estrecha relación entre empresa y hombre genera diversos problemas en los aspectos emocionales como el estrés, desgaño (Lilienfeld, Lynn, Namy y Woolf, 2011).

A continuación, se muestra en la Tabla 1 la evolución de la Psicología Organizacional con sus diferentes nombres, así como los acontecimientos principales de cada época.

Nombre de la Psicología	Industrial	Del Trabajo	Organizacional
Acontecimiento	Revolución Industrial (Finales del Siglo XIX)	Segunda Guerra Mundial (1945)	Enfoque sistémico poniendo énfasis en la relación individual y dinámica de los procesos en la organización 1980.

Tabla 1. Evolución de la Psicología Organizacional

1.2. ¿Qué es la Psicología Organizacional?

Es así como esta disciplina ha evolucionado y ha aumentado su importancia con el paso del tiempo; sin embargo, hasta este momento, no he profundizado en ¿qué es actualmente?

Para Zepeda (2008) la Psicología Organizacional es definida como el estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, ya que a través de estas formas y de los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Por otro lado, Rucci (citado en Aamodt, 2010) menciona que su propósito es aumentar la dignidad y desempeño de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano.

Por su parte, Weiten (citado en: Cruces y Gutiérrez, 2015) considera que la psicología organizacional es 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.

A pesar que las definiciones anteriormente son adecuadas las más completa y la que será utilizada a lo largo de este trabajo es la aportada por Fumham y cols (citado en: Lara, 2011) donde la Psicología Organizacional es 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. Además, se analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginación o implícito de los demás en la organización.

Como se puede observar la definición de esta área de la Psicología es muy amplia ya que no sólo se queda en un nivel administrativo; sino más bien, involucra todo lo que pasa dentro y fuera de la empresa y el cómo repercute para la vida de los trabajadores.

1.3. Funciones del psicólogo organizacional

Como se ha visto hasta este momento el psicólogo organizacional funge diversas funciones en las empresas; sin embargo, ¿Cuáles son las funciones de un psicólogo organizacional?

En primera instancia la Facultad de Psicología de la UNAM (2014) define al Psicólogo Organizacional como un experto en el comportamiento humano dentro del mundo laboral, que fomenta la alineación de los objetivos personales de los empleados con los objetivos planteados por la organización. Por lo que la importancia del comportamiento humano dentro del ámbito laboral es de suma importancia y se complementa con lo mencionado por Coon y Mitterer (2010) donde el psicólogo organizacional se encarga de seleccionar a personas que solicitan empleo, analiza habilidades, evalúa la capacitación práctica en el trabajo, mejora los entornos laborales y las relaciones humanas en organizaciones y en contextos laborales. Una excelente combinación de las ideas antes mencionadas es lo expuesto por (Itesm, 2014) ya que comenta que las funciones de un psicólogo organizacional son muy variadas pues se puede desempeñar en la administración y desarrollo de capital humano en instituciones, públicas y privadas, tanto a nivel nacional como internacional, así como en consultoría y/o emprender su propio negocio. Las principales áreas de desarrollo profesional de un Licenciado en Psicología Organizacional son:

- Planeación Estratégica de Capital Humano
- Atracción, Desarrollo y Retención del Capital Humano
- Desarrollo Organizacional
- Capacitación y Desarrollo.
- Gestión del Desempeño y Compensaciones
- Seguridad Industrial y Relaciones Laborales.
- Consultoría

Por lo que sus funciones dentro de la empresa serian: la capacidad de diagnosticar, intervenir y evaluar eficientemente las relaciones funcionales entre el comportamiento y las condiciones laborales que lo propician, así como su impacto en la cultura de la organización. Al mismo tiempo, puede intervenir en la capacitación de personal, selección y reclutamiento de personal, cambio organizacional, gestión de talento, coaching, integración de factor humano,

desarrollo organizacional, consultoría e investigación empresarial (desgaste ocupacional, acoso laboral, clima organizacional, etc.) (Facultad de Psicología de la UNAM, 2014).

Para Lara (2011) las funciones de un psicólogo organizacional se fundamentan en tres tipos de decisiones; la primera, se basa en las decisiones con requerimientos institucionales. En esta decisión se selecciona a la gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución. A su vez, se desligan los siguientes incisos:

a) Selección de personal

Siendo un estudio cuidadoso de los requerimientos del trabajo que sugeriría las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La selección exige que estas inferencias se prueben empíricamente para demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir cualidades humanas se relacionen con la ejecución eficiente del puesto.

b) Capacitación y desarrollo de personal

El rol designado en la capacitación es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para esta enseñanza según la capacidad, experiencia y conocimiento de los individuos que van a ser capacitados.

c) Orientación personal

Los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden entrar en conflicto con las capacidades y aspiraciones de los individuos, en estos casos la orientación de personal por parte de un psicólogo es útil, ya que el consejo consiste en determinar 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.

La segunda decisión se basa en características individuales; que, a su vez, se divide en dos:

a) Ingeniería psicológica

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; por tanto, el propósito es aprender cómo necesitan arreglarse o modificarse los componentes mecánicos de un sistema.

b) Motivación humana

La tarea del psicólogo es descubrir la clase de condiciones en el medio que dan como resultado una motivación alta de los empleados. No deben desconocerse las diferencias individuales; diferentes personas son motivadas por circunstancias distintas.

Y finalmente, la tercera decisión basada en percepciones e influencias del grupo **puesto que a menudo se requiere** información acerca de las actitudes y deseos de semejantes grupos; dentro de la industria por lo que se desglosan dos factores

a) Comunicaciones industriales y relaciones sindicato-patronales

El psicólogo trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluye; puede servir como puente entre el sindicato y los patrones, promoviendo la buena comunicación y con ello lograr la creación de bienes y servicios, teniendo como resultado ganancias para las dos partes. La investigación psicológica está dirigida, por ejemplo, a identificar y eliminar las barreras que impiden la comunicación, y que pudieran generar conflictos colectivos o individuales.

b) Psicología del consumidor y encuestas de investigación

Las opiniones del público referentes a los productos o servicios de la empresa pueden determinar el éxito o el fracaso de la empresa. Los psicólogos expertos en muestreo y medición de la opinión pública han trabajado en estas importantes áreas. Desarrollando

y perfeccionando métodos de encuestas de investigación, los psicólogos han proporcionado información acerca de diversos grupos de consumidores; esto auxilia en la toma de decisiones de mercado y en el desarrollo de estrategias, en modificación de productos y en el manejo y mejoramiento de los servicios de la empresa.

Para Chiavenato (2007) el procedimiento para la admisión e incorporación de los trabajadores a una organización consiste en reclutar, seleccionar, capacitar, socializar y asignar cargos diseñados para asegurar la mayor eficiencia por parte de cada empleado:

1. El Reclutamiento permite saber dónde y cómo es posible hacer llegar candidatos a la organización.
2. La Selección sirve para elegir entre todos los solicitantes al mejor candidato.
3. En la Contratación se incorpora legalmente al nuevo elemento al grupo empresarial.
4. La Inducción se usa para guiar al candidato en su nuevo puesto, ubicándolo lo más pronto posible.
5. En la Capacitación y Desarrollo se le orienta al empleado en la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que sean requeridas según su puesto.
6. La Calidad de Vida en el Trabajo, según está compuesta por varios aspectos como lo son, la satisfacción con el trabajo realizado, los resultados, beneficios y el salario obtenido, lo motivados que se sientan, las relaciones que tengan, la posibilidad que tengan de participar, tanto el ambiente físico como psicológico influye; en general la intención es que el personal se encuentre a medida de lo posible protegido de enfermedades, accidentes y desestabilización emocional.

Hasta este momento se ha mencionado la historia de Psicología y como derivó en el desarrollo de la Psicología Organizacional aportando su definición y las funciones del Psicólogo en esta área. Sin embargo, para consolidar de una mejor lo anteriormente escrito en el próximo capítulo se abordará una revisión histórica sobre la empresa y su estrecha relación con la Psicología Organizacional.

CAPÍTULO 2. LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

2.1. Reseña histórica y conceptual de la empresa en el mundo

Aunque es ahora cuando la empresa ha adquirido su significado más completo, lo cierto es que esta figura empresarial ha existido prácticamente desde los inicios de la humanidad. A continuación, se menciona la evolución histórica en el mundo correspondiente con los sistemas económicos vigentes en cada momento de la historia:

Monteros (2011) menciona que durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVII las empresas se desarrollaron con gran lentitud. No obstante, siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad. La historia de las empresas y su administración es un capítulo reciente en la sociedad ya que, a partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su consiguiente aplicación en la producción, surgió una nueva concepción de trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y en casi un siglo provocó profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos muchos mayores a los ocurridos en el milenio anterior. Este periodo conocido como Revolución Industrial se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo sustituyendo el primitivo taller del artesano y preparando el camino para el surgimiento de empresas modernas y los desafíos de administrarlas.

La historia de las empresas se puede dividir en seis etapas:

1. Artesanal: va desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial. En esta etapa el régimen productivo se basó en los talleres artesanos y en la mano de obra intensiva sobre la agricultura. Predominaban los pequeños talleres y granjas que utilizaban el trabajo de los esclavos y empleaban herramientas rudimentarias. El sistema comercial se basaba en el intercambio local.
2. Transición del artesano a la industrialización: corresponde a la Primera Revolución Industrial, de 1780 a 1860. Es la etapa de la industrialización naciente, de la mecanización de los talleres y de la agricultura. Los dos elementos representativos fueron el carbón (fuente de energía) y el hierro (material básico). En esta etapa ocurre

una creciente mecanización de los talleres como el hilar, el hidráulico y el mecánico además de la desmontadora de algodón. En este momento nació el sistema fabril; donde los talleres mecanizados se convierten lentamente en fábricas dotadas de enormes y pesadas máquinas que sustituyen la actividad muscular humana. Los transportes tomaron un impulso vigoroso con la navegación de vapor (1807), la invención de la locomotora de vapor y el surgimiento de las primeras vías férreas de gran extensión (a partir de 1813). Las comunicaciones avanzaron después de la invención del telégrafo eléctrico (1831) y el sello postal (1840).

3. Desarrollo industrial: corresponde a la Segunda Revolución Industrial Desarrollo industrial, entre 1860 y 1914. Los dos grandes componentes de esta etapa son el acero (material para la fabricación y la electricidad. Se reemplazó el hierro por el acero como material industrial, y la electricidad por el vapor y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía: se desarrolló la maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico (1873). La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria. Se produjeron transformaciones radicales en los medios de transporte (con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906) y en las comunicaciones (invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876, y el cinematógrafo) y el mundo se vuelve cada vez más pequeño. El capitalismo industrial se fue desplazado por el capitalismo financiero, aparecieron los grandes bancos y las instituciones financieras, junto a la ampliación extraordinaria de los mercados. Las empresas exitosas crecieron desmesuradamente, y experimentaron un proceso de burocratización debido a su tamaño y adoptan un enfoque mecanicista de sus funciones.
4. Gigantismo industrial: fue una etapa situada entre las dos guerras mundiales (entre 1914 y 1945), en las cuales se utilizaron la organización y la tecnología avanzada con fines bélicos. En esta etapa se padeció una gran depresión económica de 1929 y la crisis mundial que originó. En este periodo las empresas alcanzaron tamaños enormes y realizaron operaciones internacionales y multinacionales. Predominaron las aplicaciones técnico-científicas y se enfatizaron en materias petroquímicas. Se

intensificaron los transportes: navegación de gran calado, vías férreas y carreteras, perfeccionamiento del automóvil y el avión. Las comunicaciones se ampliaron y ganaron rapidez con la radio y la televisión. El mundo se volvió todavía más pequeño y complejo.

5. Moderna: es la etapa más reciente; que va desde 1945 (posguerra) hasta 1980 y marcó una clara separación entre los países desarrollados (o industrializados), los países subdesarrollados (no industrializados) y los países en desarrollo. El avance tecnológico fue sorprendente y se aplicó con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. Se fabricaron nuevos materiales sintéticos básicos (plásticos, aluminio, fibras textiles sintéticas, hormigón) y se utilizaron nuevas fuentes de energía (nuclear, solar); no obstante, el petróleo y la electricidad mantuvieron su predominio. Aparecieron nuevas tecnologías (el circuito integrado, el transistor, el silicio) que permitieron desarrollar las nuevas maravillas de nuestra época (televisión de colores, el sonido de alta fidelidad, el computador, la calculadora electrónica, la comunicación telefónica, la televisión satelital, la masificación del automóvil). Estos inventos fueron consecuencia de un invento mayor; fueron inventados, creados, proyectados y construidos en el interior de las empresas. La investigación y el desarrollo tecnológico se llevaron a cabo en las empresas y se orientaron hacia usos comerciales. Es la época en que, junto a las empresas multinacionales, surgieron empresas nacionales de gran tamaño y una amplia variedad de empresas medianas y pequeñas. La automatización y la computación aparecieron en muchas de estas empresas, aumentando en gran medida sus recursos y potencialidades y distanciándolas cada vez más de las empresas que no han entrado en esta modernización. Además, el ambiente se complicó debido a la retracción, la escasez de recursos, la inflación, las altas tasas de interés y los costos crecientes. El mundo se empequeñeció todavía más debido al enorme desarrollo de las comunicaciones y de los negocios internacionales, pero también se volvió más complejo y variable, lo cual trajo consigo una novedad: la incertidumbre y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

6. Globalización: etapa posterior a 1980, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las empresas. En esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada. En consecuencia, las empresas enfrentan la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y, en especial, de lo que pueda ocurrir en el futuro próximo o remoto. En esta etapa, las empresas afrontan aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores. La tradición y el pasado son ternas de otra época que no lograrán resolver los problemas actuales. En otras palabras, administrar y ejecutar las tareas como se hizo siempre, no proporcionará los resultados adecuados, pues todo ha cambiado, incluida la administración. Esta etapa se halla signada por la Tercera Revolución Industrial: la revolución del computador, en la que no sólo se sustituye el músculo humano por la máquina, sino también el cerebro humano por la máquina electrónica.

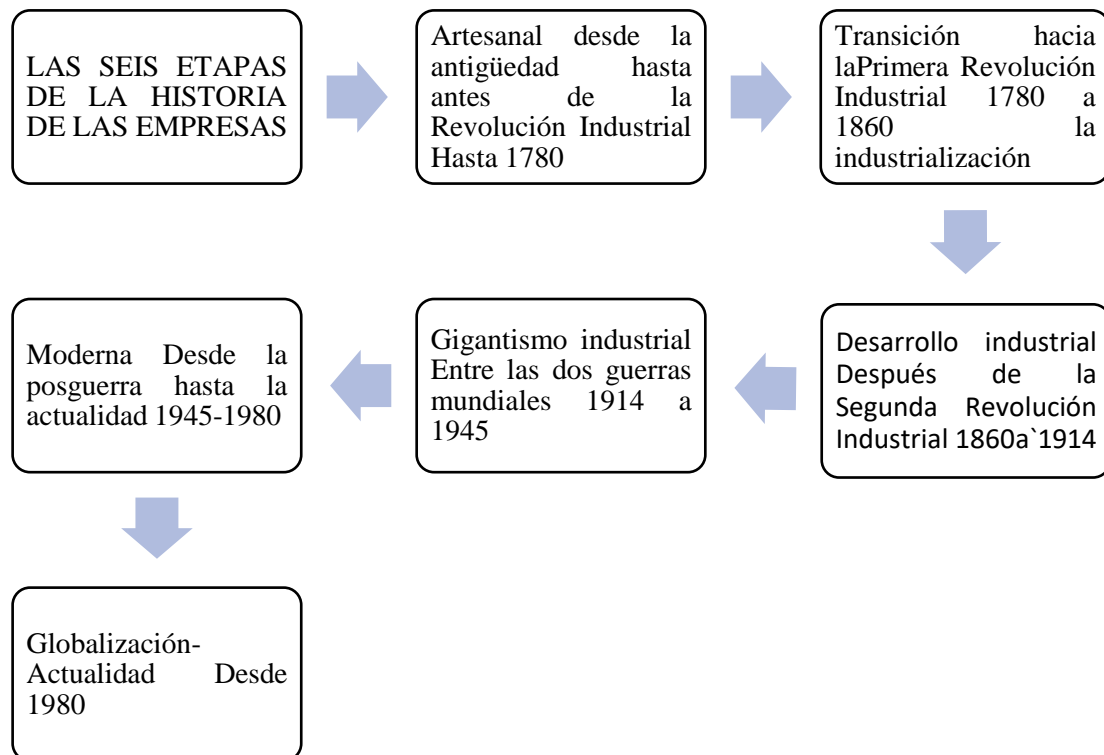


Figura 1. Etapas de la historia de las empresas

Por otro lado, Jiménez (2012) menciona que en los siglos XVII y XVIII se instauró el capitalismo mercantil (mercantilismo); el cual, tenía como principal actividad económica básica en el comercio. En este contexto surgió la empresa comercial, que era una unidad organizada dedicaba principalmente a desarrollar el comercio internacional. Las compañías de las Indias fueron las primeras sociedades comerciales de las que se tiene registro. Además, que su objetivo fue el comercializar con territorios muy alejados de Europa para así abrir sus puertas al mundo comercial. Por otro lado, en el siglo XIX los sistemas económicos se dejaron llevar por los defectos de la Revolución Industrial gestada durante el siglo anterior; lo que impulsó un tipo de actividad económica no tan simple como la anterior, sino más compleja. En este contexto nacieron las llamadas empresas industriales que se dedicaban, básicamente, a actividades transformadoras; lo que derivaba en que la mayoría de las empresas eran fábricas, con la única finalidad de comportarse como unidades económicas de producción. Las fábricas supusieron una transformación total de los procesos productivos de la época. El trabajo se volvió más mecánico que manual y eso trajo consigo la necesidad de cada vez más operarios en las empresas. Los pequeños talleres artesanos fueron desapareciendo paulatinamente y su actividad se trasladó a las propias fábricas. El crecimiento económico de las empresas de esta época se aceleró y se gestaron las primeras sociedades, así como mercados monopolistas y oligopolistas en los que una o pocas empresas se repartían la cuota total del mismo. A partir de principios del siglo XX la producción dejó de ser la única preocupación de las sociedades. El crecimiento de las empresas había sido tal que por primera vez en la historia se plasma la necesidad de diferenciar entre las figuras del empresario y los dueños del capital. En este contexto, la empresa deja de ser exclusivamente una unidad de producción para convertirse en una unidad financiera y de decisión. El capital financiero surge de la necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiación, ya que las empresas necesitaban un mayor volumen de capital para incorporar las innovaciones tecnológicas y para lograr la concentración del mercado en manos de grandes empresarios.

2.2. Reseña histórica y conceptual de las empresas en México

Münch (2010) menciona que al igual que en el resto del mundo; en México las primeras empresas surgieron por medio de la transformación de materias primas (800-1492) que se dio a través de las civilizaciones dando lugar a la artesanía; la cual, se desarrolló durante la época prehispánica entre algunas culturas como la Tolteca, la Maya, la Mixteca, la Zapoteca, la Náhuatl, etc. Al mismo tiempo, implementaron un método para la obtención de comida e incluso materiales; aunque a un nivel muy precario se instauró el uso del trueque. Por lo que, la elaboración de alimentos y bebidas, la cerámica, la construcción, el tallado en piedra, la orfebrería y el tejido fueron las principales actividades de transformación de materias primas.

Durante el periodo de la Nueva España (1521-1810); se desarrollaron dos grandes industrias; la minería y la textil. La primera de estas se debió a que los españoles descubrieron y explotaron los yacimientos de oro y plata a partir de 1532 utilizando a los nativos como esclavos. La segunda, se desarrolló con la fabricación telas de lana y de algodón en talleres llamados obrajes. Decenas de talleres fueron establecidos en las ciudades de la región central, donde, generalmente se empleaba a trabajadores cautivos, presos por algún delito o endeudados con sus patrones. De esa manera era difícil que escaparan a pesar de las duras condiciones de trabajo. Sin embargo, aunque en esta época la industria de transformación (textil y alimenticia) era muy fructífera estaba atrasada en relación con la industria extractiva (minería), que era la actividad más importante del país. Durante el siglo XVII proliferaban las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores. Estas haciendas fueron las primeras empresas; ya que su objetivo era lograr la producción de la tierra y el bienestar de los campesinos.

En el México independiente (1810-1821) se retomaron las industrias anteriormente mencionadas; sin embargo, viendo el potencial de las mismas se otorgaron maquinarias, patentes y privilegios a las nuevas manufactureras.

Con la Reforma y el Porfiriato (1836-1910) hubo una diversificación en la industria y se expandió a la enseñanza, la imprenta, el arte y la ciencia. Al mismo tiempo que, se promovió la industrialización de la minería, la industria textil, los ferrocarriles, y las empresas de carácter agrícola como el henequén y el tabaco.

En el siglo XX, durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera y se inició el proceso de industrialización del país. En ese momento proliferaban las grandes empresas transnacionales, y emergía la pequeña y mediana empresa mexicana.

El siglo XXI se caracteriza por grandes avances tecnológicos, la automatización de los procesos, las tecnologías de la información, y su utilización en las diversas empresas. Existen un múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y medianas.

2.3. ¿Qué es una empresa?

Actualmente la empresa se ha vuelto mucho más compleja debido a fenómenos como la globalización o al avance incesante de las nuevas tecnologías de la información. En la empresa de hoy en día, principalmente en las de gran tamaño, las figuras del empresario y del dueño del capital están claramente definidas.

La empresa actual integra un conjunto de factores de producción (recursos naturales, personas y capital), que han de ser organizadas por el empresario y dirigidos para la obtención de unos objetivos empresariales, como asegurarse la obtención de un beneficio, pero sin olvidar su responsabilidad social con el entorno que la rodea y condiciona su actividad. (Iglesias, Lobato y Tejedo, 2012)

A su vez, Munch (2010) la empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Lacalle, Caldas, y Carrión (2012) la empresa se ha definido tradicionalmente como una unidad económica de producción de bienes y servicios. En la actualidad, su importancia económica es indiscutible, las iniciativas empresariales se consideran un elemento básico para el bienestar social y el progreso de un país. Pero también es incuestionable que el sector empresarial está generando un gran cambio en la sociedad, por lo que parece natural que también asuma su responsabilidad con el tipo de futuro que está creando.

Por su parte, y para finalidad de este trabajo, Benjamín y Fincowsky (2009) mencionan que la empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con

los que se conseguirán unos objetivos. A su vez, es un lugar en el que se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma.

2.4. ¿Cómo funciona una empresa?

Munch (2010) menciona que para que una empresa pueda lograr sus objetivos debe contar con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuirán a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

1. Recursos Materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como: Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.
2. Recursos Técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser: Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc. Fórmulas, patentes, marcas, etc.
3. Recursos Humanos: Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.
4. Recursos Financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser: Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc. Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

Teniendo en cuenta todos los recursos que una empresa debe poseer, se plantean los objetivos y su respectiva estrategia para lograrlos. Esto se constituye a través de la planificación, mientras que su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica que lo permita. En la estructura de la empresa conviven, en armonía o conflictivamente, la

organización formal y la organización informal. La organización formal es la configuración intencional. Los objetivos y la estrategia para lograrlos constituyen que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstos de antemano por la organización. Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa. La organización informal se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad. De esta manera, dos empresas con una organización formal similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal (Lacalle, Caldas y Carrión 2012).

Basándose en lo anterior, es necesario el proceso organizativo; el cual, le brinda a cada empresa una visión clara de que es lo que quiere y hacia a dónde se dirige y los pasos son los siguientes:

Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.

1. Efectuar la división de esta actividad.
2. Ordenar las divisiones y señalar las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.
3. Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.
4. Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.

5. Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora.

CAPÍTULO 3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (RR. HH.)

En el capítulo anterior se mencionó la Empresa como una institución; y como tal, tiene sus diversos órganos internos. Uno de los más importantes es el Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.); sin embargo, antes de adentrarnos en este departamento hay que entender que la supervivencia de las empresas sólo es posible, en la medida en que sepan utilizar lo más importante; su capital humano. Y su inversión a futuro debe ser el capital intelectual que representa la mayor inversión para la empresa; lo cual, generará un retorno de inversión a corto y media plazo. Ya que la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, el énfasis en el cliente y la competitividad constituyen poderosos efectos que el área de recursos humanos no puede ignorar; si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RR. HH, debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área mencionada va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno (Chiavenato, 2009).

Para que las empresas no sólo sobrevivan, sino que tengan éxito el área de RR. HH. debe adaptarse a los diversos cambios y adoptar una actitud de empuje. Es por eso, que los departamentos de Recursos Humanos han aumentado en importancia debido al papel que se les asigna dentro de las organizaciones para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y en el mundo laboral en particular (Muñoz, 2012).

3.1. ¿Qué es el Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.)?

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o un departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. Sin embargo, la expresión recursos humanos surgió en Estados Unidos a finales de los años 70 y principios de los 80 del siglo XX. Algunos autores sostienen que la creación del área de Recursos Humanos fue la respuesta estadounidense a las eficientes

políticas del personal japonesas. Dicha área ha evolucionado enormemente en los últimos años; el ahora denominado Departamento de Recursos Humanos comenzó teniendo unas funciones muy limitadas, como eran la contratación, las nóminas y otras tareas de carácter administrativo. Estas funciones se han ido ampliando paulatinamente, hasta el momento actual en el que las funciones del Departamento de Recursos Humanos han pasado a formar parte de las estrategias de las empresas (Iglesias, Lobato y Tejedo 2012).

Esta evolución tiene sus raíces en la Revolución Industrial; pues es el punto de partida de las funciones de personal en las empresas; desde ese periodo ha pasado por diferentes etapas (figura 2).

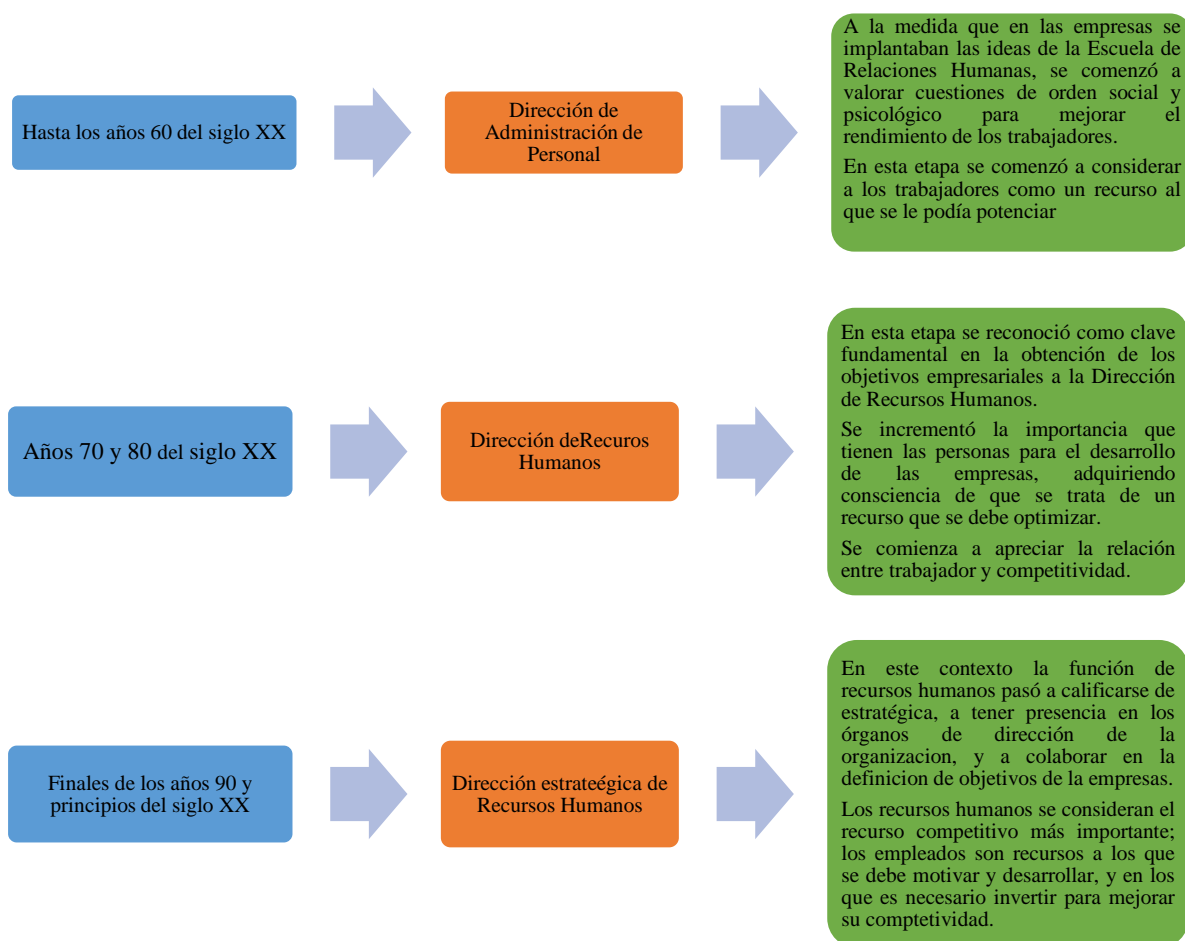


Figura 2. Evolución del Departamento de Recursos Humanos

Como nos podemos dar cuenta este departamento solía estar integrado en el departamento de administración. Sin embargo, surgió la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupara de cuestiones administrativas, sino de las técnicas de organización (Muñoz, 2012).

Por lo que, se instauró una interdisciplinariedad ya que se comprenden conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar se relacionan con una multiplicidad enorme 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 sinnúmero de asuntos diversos (Chiavenato, 2007).

Iglesias et. al. (2012) mencionan que el departamento de recursos humanos se organiza gracias a dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa; lo cual, se puede desglosar de la siguiente manera:

- Pequeñas empresas. - No tienen un departamento diferenciado y, usualmente, el propio empresario se ocupa de las labores de gestión y deja las de administración en manos de gestorías externas.
- Medianas empresas. - El empresario sigue asumiendo algunas tareas de gestión de personal, como la selección o la promoción, pero encarga al departamento administrativo las tareas de administración de personal.
- Grandes empresas. -Existe un departamento de Recursos Humanos que se encarga tanto de la gestión como de la administración de personal. Puede contar incluso con secciones especializadas en selección, formación, nóminas, etc.

3.3. ¿Cuáles son las funciones del RR. HH?

Independientemente del tamaño y de la actividad, en todas las empresas se realizan ciertas funciones con relación a las personas que trabajan en la misma. Las funciones del Departamento de Recursos humanos han ido evolucionando desde la realización de las tareas

administrativas y del control hasta la participación en la política de diseño de la estrategia de la empresa (Ruiz, Gago, García y López, 2013).

Chiavenato (2011) menciona que existen cinco principales funciones en la gestión de Recursos Humanos; la primera de ellas, es la atracción de talento y su objetivo se enfoca en quiénes trabajaran en la empresa, por lo que realiza una investigación del mercado de RR. HH. y el reclutamiento y selección de personal. La segunda, es la organización; y responde al objetivo de que es lo que hará el personal en la empresa y lo efectúa con la inducción del personal, el diseño, la descripción y el análisis de puestos y la evaluación de desempeño. La tercera función es la retención y se encarga de conservar al personal dentro de la empresa y lo lleva a cabo a través de la remuneración y las retribuciones, las prestaciones y los servicios sociales, las relaciones sindicales, la higiene y seguridad laboral. La cuarta función es el desarrollo y se focaliza en la preparación y formación del personal logrando por medio de capacitación y desarrollo organizacional. Y finalmente, la quinta función; la evaluación que se enfoca en lo que hace el personal basándose en un banco de datos y la productividad.

Para Ruíz et. al. (2013) las funciones fundamentales que se desarrollan en una empresa son seis; donde la primera, es en función del empleo; ya que ésta comprende las actividades relacionadas con la plantilla, selección y formación del personal donde las principales tareas son: la planificación de plantilla, la descripción de los puestos de trabajo, selección y formación de personal, la inducción e inserción del nuevo personal, tramitación de suspensiones y despidos. La segunda función es la administración de personal; en la cual, se lleva a cabo la elección y formalización de los contratos, la gestión de nóminas, seguros sociales, permisos vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de plantilla, el control de absentismo y el régimen disciplinario. La tercera función es la retribución; y se encarga del diseño de la retribución del personal y de evaluar sus resultados. La base fundamental de esta función es la aplicación de fórmulas salariales; en las que se establece los niveles salariales de las diferentes categorías profesionales. La cuarta función es el desarrollo de los recursos humanos; la cual, comprende como actividades principales: la creación de planes formativos y su aplicación, el estudio del potencial de los integrantes de la empresa, la evaluación de la motivación, el control del desempeño de las tareas, el favorecer la participación y estudiar el absentismo y sus causas. La quinta función abarca las relaciones laborales; donde, fundamentalmente, se encarga de la resolución de problemas

laborales a través de la negociación; al mismo tiempo que, se encarga de la prevención de riesgos laborales. Y finalmente, la sexta función abarca los servicios sociales; en los cuales, se gestiona ciertos servicios creados por la empresa para beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

Profundizando en algunas funciones anteriormente mencionadas se observa que la selección de personal es el primer contacto que tiene el personal con la empresa logrando la incorporación a los distintos puestos de trabajo a cubrir. Este proceso se decide si se contrata o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene una serie de pasos:

1. Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
2. Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
3. Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
4. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Para escoger a la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato (inicial y a profundidad), se aplica psicometría; la cual debe de ser confiable, y se hace una correlación entre lo anteriormente mencionado y su trayectoria tanto laboral como escolar. Lo cual deriva si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no. Una vez realizado este proceso el departamento de Recursos Humanos decide si es necesario contratar al candidato por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo

Al formar parte de la empresa el candidato se debe de integrar a la organización por lo que el departamento de Recursos Humanos organiza el trabajo del personal dentro de la organización; para así, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. Para este fin, las empresas llevan a cabo un periodo de inducción al contexto organizacional, a las diversas prácticas laborales y a la filosofía de la empresa.

Una vez realizada una satisfactoria inducción al nuevo talento, se tiene un nuevo reto; el cual, es mantenerlo motivado dentro de la empresa. El mantenimiento del personal exige una serie

de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, las prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.

El personal al permanecer en la empresa debe de estar en constante actualización ya que es fundamental para la productividad por lo que la capacitación adquiere un papel importante. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

El área de RRHH debe desarrollarse para contribuir de modo efectivo con el objetivo, la misión, la visión y los objetivos de la organización. Para esto es necesario que aclare los valores y principios de la empresa, y cree una nueva cultura de compromiso y motivación en las personas (Chiavenato, 2009).

Como se ha podido observar generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

3.3. ¿Cuáles son las funciones de un psicólogo organizacional en RR. HH.?

Como se ha mencionado el Departamento de Recursos Humanos es de índole multidisciplinario; por lo que, se espera que las funciones en RR. HH. se lleven a cabo por diversos profesionistas; sin embargo, me enfocaré en las funciones que realiza el psicólogo organizacional sin desmeritar a los demás involucrados en esta área.

Grados (2013) menciona que generalmente el psicólogo realiza las siguientes funciones en la empresa: el reclutamiento, la selección, la capacitación, el análisis de puestos, la inducción de personal, la evaluación de conducta laboral, el desarrollo del personal, relaciones obrero-patronales, administración de sueldos y salarios.

No obstante, el psicólogo organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones; donde su principal tarea es desarrollar y potencializar el capital humano contribuyendo en el desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas.

Los roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo organizacional dentro del Departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- Planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización; lo cual, comprende la admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas.
- Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.
- Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.
- Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.
- Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y sociopsicológicos, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización.

- Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.
- Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas
- Diseñar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascensos del personal.

Sus principales tareas se enfocan en la selección y reclutamiento de personal; no obstante, su papel activo va más allá, como se ha mencionado, es bastante relevante en el desarrollo de la relación individuo-organización ya que a veces esta es conflictiva, compleja y dinámica.

Por lo tanto, la interacción entre empleado y organización, como proceso recíproco requiere ser gestionada por un experto pues el puente entre los objetivos de la empresa y el bienestar del personal y el más indicado es el psicólogo organizacional.

CAPÍTULO 4. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

La Programación Neurolingüística o PNL es un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano; ya que, éste conjunto de técnicas posee la ventaja de ser fácilmente aplicables y los resultados se notan a corto plazo; además de ser duraderos, pues las personas se identifican con éstas, porque siempre estarán encaminadas a que el individuo encuentre soluciones prácticas, basadas en sus propios valores y metas. Sin embargo, para adentrarnos de lleno a este capítulo; primero hay que dar un repaso sobre los antecedentes.

4.1. Antecedentes de la PNL

La Programación Neurolingüística (PNL) surgió a principios de los años setenta en California; resultado de la colaboración entre John Grinder; quien era entonces profesor de lingüística en la Universidad de Santa Cruz, y Richard Bandler; estudiante de Psicología en la misma Universidad. La PNL tiene como antecedentes la teoría de Milton Erikson, hipnótico innovador de la comunicación con el subconsciente, la Gestalt creada por Fritz Perls, y el enfoque sistémico de Virginia Satir. Juntos estudiaron a estos tres psiquiatras, pioneros en sus áreas, no con el fin de crear una nueva escuela; sino más bien, con el objetivo de identificar los patrones empleados por los mejores psiquiatras y divulgarlos. Aunque los tres psiquiatras que estudiaron eran personalidades completamente distintas; los tres empleaban patrones sorprendente similares en lo fundamental. Bandler y Grinder tomaron estos patrones, los depuraron y construyeron un elegante modelo que puede emplearse para comunicación efectiva, cambio personal, aprendizaje acelerado y, por supuesto, mayor disfrute de la vida (O'Connor y Seymour, 1992 citado en: González, 2010). De modo que, si alguien, cualquier persona, observa dichos patrones los puede moldear a su persona y adaptarlos. Aquí es, donde radica la efectividad de la PNL, la capacidad de segmentar, de descomponer en elementos muy pequeños, teniendo siempre en cuenta los procesos internos y la conducta externa. Esto es en gran parte la base de la PNL (Harris, 2002 citado en: González, 2010).

Al darse a conocer la rápida efectividad de la PNL se llevó a cabo una gran difusión a nivel mundial; esto de mano de diversos personajes, quienes con sus conocimientos aportaron una notable evolución a la misma. En varios países se fundaron instituciones, centros y/o sociedades, con el fin de enseñar, desarrollar, investigar y formar profesionales de la PNL. La primera asociación fue la de Bandler y Grinder. En 1977 Richard Bandler, John Grinder, Judith DeLozier, Leslie Cameron, Maribeth Anderson, Roberts Dilts y David Gordon fundaron la división de formación e investigación, en Santa Cruz, California, EE.UU. En el Reino Unido, en 1979 a cargo de Hielen Watkins Seymour y Graham Dawes, junto con Gene Early, Ian Cunnighan y David Gaster, fundaron el Centro de formación para la Programación Neurolingüística del Reino Unido. A nivel internacional el Reino Unido es uno de los sitios principales para las actividades de la PNL. En 1985, se fundó la Asociación para la Programación Neurolingüística (ANLP), corporación profesional reconocida internacionalmente, como la asociación más importante de PNL, establecida por Hielen Whicker. Quien después de dejar el puesto de Directora General de la División de Formación e Investigación, junto con Michael Lebeau y David Gordon, fundó una organización en San Rafael California, de nombre Centro de Estudios Avanzados. En México el primer instituto en toda la República fue el Centro Mexicano de Programación Neurolingüística (CMPNL), constituida desde 1988, con participación principalmente en el norte del país. Es la Institución con mayor prestigio y solidez en la enseñanza y práctica de la PNL, es miembro de la Sociedad de PNL cuenta con gran experiencia en horas de entrenamiento. Fue el primer centro en impartir una formación integral en PNL. Algunos de sus servicios en entrenamiento en PNL son: hipnosis, coaching y constelaciones familiares. Actualmente es el único centro que ofrece estos estudios a nivel de maestría con reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública. El director y fundador es el maestro Juan Francisco Ramírez Martínez, él es entrenador certificado por el NPL Comprehensive de Colorado. El centro cuenta con filiales en algunos estados de la república mexicana (Harris, 2002 citado en: González, 2010).

4.2. ¿Qué es la Programación Neurolingüística?

El impacto que tiene la PNL desde sus orígenes hasta nuestros días ha sido revolucionario y fascinante pues desde sus inicios hasta la fecha ha ido evolucionando e incorporando nuevos

conocimientos; sin embargo, aún no he explicado que es en sí la Programación Neurolingüística.

Para Douat (citado en: Curro, 2008) la PNL es una técnica de comunicación y transformación de uno mismo aplicable a toda la formación general, profesional o a cualquier mejora de comportamiento. Mientras tanto, para Stahl (citado en: Curro, 2008), es un conjunto de modelos de intervención y técnicas de transformación del comportamiento y la experimentación humana. Por otro lado, para Álvarez (citado en: Curro, 2008) la Programación Neurolingüística es una teoría sobre los modos que el individuo emplea para comunicarse con su entorno y consigo mismo haciendo uso del lenguaje verbal y no verbal; el cual, es utilizado para poder decir y hacer las cosas y, al mismo tiempo que, trata de describir el cómo las personas destacan en algún sentido o habilidad para así poder aplicarlo a todo aquel que desee destacar en dicha habilidad, siendo dichas técnicas aplicables a todos los ámbitos de nuestra vida desde lo personal, la educación, el trabajo, etc.

En ese mismo sentido, Corva (citado en: González, 2010), menciona que la PNL es un conjunto de modelos, procesos y técnicas encaminados a lograr profundos cambios en sentimientos, pensamientos, conductas y creencias, lo cual incrementa la efectividad de la comunicación construyendo sistemáticamente relaciones más satisfactorias en la planeación y fijación de metas, que de hecho el hombre inconscientemente practica.

Por lo tanto, para la utilización de este trabajo, la Programación Neurolingüística es un proceso subjetivo del ser humano que, por medio de sus herramientas y técnicas, hace que una persona desarrolle sus habilidades y capacidades individuales necesarias para alcanzar sus objetivos, mejorar su vida y lograr el éxito (González, 2010) ya que organiza lo que ve, oye y siente, como información y la filtra del mundo exterior a través de los sentidos. Los filtros como el lenguaje, las creencias, los recuerdos y nuestros sentidos son los que determinan que clase de percepciones se incluyen en el mundo por ello es que cuando se escucha, se ve o se siente algo se interpreta el mensaje de manera diferente para cada persona (Marín, 2016).

El término Programación Neurolingüística se puede desglosar según Grinder y Bandler (González, 2010) en tres partes:

- *Programación*: Se refiere a la forma en cómo se comportan las personas seleccionando de una manera muy precisa cómo pensamos, hablamos y sentimos, es decir a la forma en como organizamos o programamos nuestros sistemas de representación sensorial ante las experiencias formando así un repertorio y consecuencias específicas.
- *Neuro*: La idea fundamental de ésta, es que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos de visión, oídos, olfato, tacto, gusto y sentimiento (parte emocional) es decir, todo aquello que ocurre en el cerebro y el sistema nervioso. La neurología se basa en los procesos invisibles del pensamiento, así como en nuestras reacciones fisiológicas visibles frente a las ideas o acontecimientos. De esta manera forman una unidad indivisible cuerpo y cerebro.
- *Lingüística*: Se refiere al lenguaje que utilizamos y que nos sirve para comunicarnos con los demás y también con nosotros mismos “diálogo interior”. Cabe mencionar que existen dos formas de comunicación la verbal que se refiere a la manera en que utilizamos las palabras afectando nuestras percepciones y relaciones con el mundo exterior. Y la comunicación no verbal que comprende las posturas del cuerpo, gestos, ademanes, miradas o movimientos.

4.3. Fundamentos básicos de la PNL

Siendo un modelo, la PNL tiene algunos conceptos básicos y estos son los siguientes:

- "El fracaso no existe, solo hay resultados". El fracaso es sólo una connotación que le damos a algo que no logramos, y esto no beneficia en nada, sin embargo, los resultados que se consiguen son de utilidad para los futuros intentos.
- La posición de la PNL es estar más "preocupada" por el "Cómo" que por el "Por qué" de un comportamiento.
- "Si alguien puede usted también". Tan sólo se tiene que hacer lo que la otra persona hace, pero adaptándolo a su personalidad y realidad.

- "Si lo que hace no funciona, intente hacer algo diferente". Será más probable llegar al objetivo si no se persiste en mantener la misma conducta. Cuantas más opciones se tengan, más oportunidades de éxito se obtendrá.
- "El significado de la comunicación es la respuesta que arroja". La efectividad de una comunicación radica en la percepción del mensaje del receptor, no en el mensaje del emisor.
- "El cuerpo y la mente son uno". La relación entre cuerpo y mente es recíproca. El cuerpo puede provocar emociones positivas o negativas a la mente, como la misma mente puede provocar al cuerpo malestares o sensaciones de bienestar.
- "Todos tenemos los recursos que necesitamos". Dentro de cada persona existen los recursos necesarios, habilidades, atributos; para alcanzar una meta o solucionar cualquier conflicto que se presente.
- "El mapa no es el territorio". Tiene que ver con la forma en cómo somos capaces de percibir el mundo, tal como, el medio ambiente, personas, cosas, situaciones etc. Es decir que tenemos una forma muy particular de ver, escuchar, sentir que otros no pueden percibir. En este punto se recomienda ser tolerante y flexible con otras personas ya que tanto las similitudes como las diferencias entre personas están determinadas por la forma de percibir todo lo que nos rodea
- "Toda conducta tiene una intención positiva": Hasta la conducta más negativa se realiza con un propósito y es útil para poder comprender por qué se comportan como lo hacen, y al analizar sus necesidades reales se le ayuda a encontrar alternativas. (Bandler y Grinder, 2002).
- "Todo comportamiento puede servir en algún contexto": Esto es importante porque permite rescatar aun esos comportamientos que se nos aparecen como absolutamente

negativos y pensar que, en otro contexto, esa misma conducta resultaría valiosa por demás. No es positivo apurar los tiempos de un proceso por la sola costumbre y hábito de hacer todo lo más rápido posible; sin embargo, cuando los tiempos de producción de un producto apremian si es adecuado y útil hacerlo. Mirado desde esa perspectiva, no existe comportamiento que, en algún contexto, no resulte valioso y positivo.

- “Toda tarea puede ser llevada a cabo o aprendida si se la divide en pequeños pasos”: Para poder realizar tareas que parecen irrealizables se debe poner en práctica lo siguiente: toda tarea, cualquiera que esta fuese, que parezca titánica e inabarcable, puede ser llevada a cabo si se divide en pequeños pasos y los ejecuta de uno a la vez. De esa forma, un trabajo monumental y casi imposible de ser realizado, muta en numerosas tareas pequeñas cuya ejecución no reviste gran dificultad. Efectivamente secuenciar el procedimiento es la consigna.
- “Las personas toman las mejores decisiones de acuerdo a la información que manejan en esa circunstancia”: Supone, nuevamente, la idea de que los seres humanos no fallan ni son defectuosos por hacer algo que se revela como inadecuado o por tomar una decisión que con el transcurso del tiempo se evidencia como la no ideal, sino que de acuerdo a la situación en la que se encuentran, a las variables que deben manejar y al tipo y cantidad de información disponible en ese momento, toman la mejor decisión que pueden tomar.
- “Solo entenderemos realmente las cosas cuando las comprobemos por nosotros mismos” A pesar de que la gente tiende a hablar de sus propias experiencias o sus diversos logros; en realidad, la que gente que recibe toda la información ke es difícil entender si no ha hecho algo similar o igual. Por lo que, en realidad no se entiende en cabeza ajena.
- “La gente ni está rota ni necesita ser enmendada”: A lo largo de los años, una idea generalizada ha rondado la cabeza de la gente y es que todos están rotos, y esto tiene muchas connotaciones pues en el ámbito amoroso con la media naranja o en la

personalidad con el dolor atrapado. Sin embargo, la gente en realidad no lo está; pues está completa en todo el sentido de la palabra.

- “El cambio produce cambios”: Es lo mismo que cuando se comienza a hacer ejercicio; al principio, se produce indecisión o agotamiento, pero al paso de tiempo se convierte en un hábito y es difícil no hacerlo. En consecuencia, cuando se hace algo siempre pasará algo (Bradbury en: Curro, 2008).

Para Dobrinsky (2008 citado en: Hernández, 2016) la PNL cuenta con características específicas que la identifican tales como:

- 1) Tiene un enfoque holístico: pues considera que en todo individuo sus partes están relacionadas. El plano físico de una persona tiene una estrecha relación con el componente emocional y viceversa. Es por eso que, cuando sentimos algo a nivel emocional experimentamos sensaciones físicas. Asimismo, se puede producir de manera inversa haciendo que el componente físico repercuta sobre el emocional. Es por ello que asumiendo físicamente una postura que denote sentimientos de seguridad (pecho hacia delante, mentón hacia arriba) se comenzara a experimentar, ese tipo de sentimientos. Por ello, es que la PNL trabaja desde una perspectiva holística: entendiendo a la persona como un todo en el que sus partes, componentes o niveles, se encuentran interrelacionadas entre si lo que implica, entre otras cosas, que un cambio en uno de ellos repercutirá indefectiblemente en los restantes.
- 2) Trabaja con microdetalles: Esto se refiere al hincapié en los pequeños detalles vinculados a esa persona y a su funcionamiento en la vida. Detalles tan pequeños como las metáforas que utiliza en su jerga cotidiana o la dirección que toman sus ojos al evocar algo, son datos que la PNL no ignora, sino que adquiere a modo de valiosa información para poder producir un cambio positivo en la vida de ese individuo. Fundamentalmente, en todo aquello vinculado a lo que hace a una comunicación eficiente, óptima y de excelencia.

- 3) Se centra en los procesos mentales: gran parte de la PNL apunta hacia resoluciones eminentemente prácticas como gerenciar el tiempo de forma más eficiente, de qué manera plantearse los objetivos para que su cumplimiento sea altamente probable, como utilizar el lenguaje de modo tal de optimizar la comunicación. Sin embargo, es necesario dejar en claro que, aunque gran parte de la PNL se centra en la conducta, esto es, en las manifestaciones exteriores, la base de todo ello se encuentra en el nivel interno de la persona, básicamente, en sus pensamientos, sentimientos y creencias. Y ese es el punto de partida de la PNL, que lo invita, entre otras cosas, a revisar su sistema de creencias, de tal modo que pueda darse cuenta si, a la hora de alcanzar el éxito, lo que usted cree le juega a favor o, por el contrario, le pone piedras en el camino hacia el éxito y la plena realización.
- 4) Trabaja con planos mentales consciente e inconsciente: Se entiende por el primero de los conceptos al estado de consciencia que se caracteriza por el conocimiento de uno mismo y de los elementos propios del entorno, lo cual implica control y claridad. El inconsciente, en cambio, es donde opera aquello que no podemos llegar a conocer ni, mucho menos, a controlar; el cual, influye en nuestras actitudes y conductas. De esta manera, el plano inconsciente guarda relación entre las situaciones positivas o negativas como: ascensos, no encontrar trabajo, etc.
- 5) Otorga gran importancia al lenguaje: La PNL otorga un papel relevante al lenguaje debido a que, entre otras cosas, considera que este es un fiel reflejo de los sentimientos, pensamientos y creencias que se encuentran en el interior de los individuos.
- 6) Concede gran importancia al lenguaje no verbal: otorga gran importancia a las señales corporales. Los gestos, la mirada, la postura al sentarse, se convierten en importantes fuentes de información a tener en cuenta. Y es por ello que puede aportarle tanto a la persona que, en el ámbito empresarial, desea cuidar su imagen y quiere, asimismo, descifrar que es lo que “oculta” la imagen de un cliente o un competidor.

- 7) Asegura resultados rápidos: una de las principales características de la Programación Neurolingüística es su rapidez para producir cambios positivos en los individuos que a ella recurren. En realidad, el cerebro trabaja y aprende muy rápido y eso posibilita que algunos cambios puedan, de hecho, efectuarse en forma veloz y duradera. Solo hay que conocer la metodología adecuada para lograr tales modificaciones.

Otra característica importante es lo que menciona Fonseca (citado en: González, 2010) entorno a los cinco sentidos, pues éstos permiten una percepción del mundo; lo que permite una integración interna de la información. De esta manera, cuando se piensa en algo, ya sea un recuerdo, un suceso del pasado, reflexiones sobre una situación cualquiera, se crea en la mente imágenes, sonidos, voces, sensaciones y, en menor medida, aunque también aparecen, informaciones olfativas y gustativas. En la PNL todo este proceso de recoger, almacenar y codificar la información en la mente, lleva el nombre de sistema representacional, en donde se agrupan tres grandes bloques:

- Visual. Uso del sentido de la vista (imágenes) para representar el mundo externo, el mundo que rodea a una persona y el mundo interno, cuando la persona visualiza con la mente.
- Auditivo. Uso del sentido del oído (voces y sonidos). Escuchar sonidos externos e internos.
- Kinestésico. Uso de los sentidos del gusto, tacto y olfato (sentimientos, emociones, sensaciones táctiles, propioceptivas e interoceptivas, sabores y olores), para representar el mundo externo y el mundo interno.

Si bien, toda persona en general, utiliza los tres sistemas, hay un canal y una combinación de su preferencia. Por lo que se encuentran personas con un sistema representativo visual, o auditivo o kinestésico, los cuales tienen características propias de su sistema representativo:

- Visuales. Por medio de los ojos accede la información del mundo que los rodea. Su cerebro funciona con imágenes. Al pensar lo primero que "ven" son imágenes. Hablan muy rápido, en un tono muy alto a diferencia de alguien que no piensa con imágenes y respiran deprisa. Lo "ven todo". Si relacionan las palabras que leen con imágenes o dibujos, su aprendizaje será de forma rápida y eficaz. La mayoría de las personas en la sociedad son visuales.

- Auditivas. Usan el oído para relacionarse con el mundo. "Todo lo oyen" y captan. Hablan más despacio que los visuales, el tono de voz es claro, expresivo y resonante, respiran más lento. Su cerebro funciona con sonidos cuando piensan en algo o recuerdan, lo primero que se les viene a la mente son sonidos. Su aprendizaje se basa en escuchar.
- Kinestésicos. Dan preferencia a las sensaciones. Necesitan tocar y ser tocados cuando hablan. Tienen potenciado el sentido del gusto y del olfato. "Todo lo huelen". Su habla y respiración es pausada, la voz tendrá un tono más profundo. Su cerebro funciona a base de emociones y sensaciones (Forner, 2008).

4.4. Diversas técnicas utilizadas en la PNL

La PNL ofrece diversas técnicas para el desarrollo personal; de las cuales, algunas de las más importantes son las siguientes

- Posiciones perceptivas: Partiendo del precepto de que las experiencias se viven de diversas maneras y se obtiene diversa información a través de los sentidos dependiendo de la interacción de las mismas; se perciben de manera asociada o disociada; donde el primer término, se refiere a cuando una persona experimenta una situación con sus propios sentidos lo que ayudará para recordar un suceso del pasado, vivir una experiencia en el presente o proyectar algo que pueda ocurrir en el futuro. En cambio, el segundo término, se refiere a la persona que no experimenta una situación con sus diversos sentidos lo que al momento de recordar ciertas cosas o intentar planificar alguna situación hacia el futuro se le dificultara. Asimismo, existe una tercera posición; en la cual, la persona es capaz de percibir alguna situación desde un punto de vista externo como si fuera un observador independiente, alguien totalmente ajeno a la situación, un punto de vista objetivo. Así las posiciones perceptivas ofrecen formas para realizar cambios de perspectiva.
- Reencuadre: Cambia la percepción de una situación. Es simplemente darle otro significado posible a un suceso, pensamiento, sentimiento o acto. Al pensar en ello de un modo diferente, es posible ser más positivo y sacar beneficios de la situación. Esta técnica se emplea en diversos contextos: terapia, vida laboral y crecimiento personal.

- Anclaje: Un ancla es un estímulo que se asocia a un estado emocional. Pueden ser positivas o negativas. Por lo general, son externos. Hay tres tipos de anclas: visual, auditiva y kinestésico. Las anclas se crean por repetición o pueden establecerse en una sola ocasión si la emoción es fuerte y la cronología correcta. Una persona puede elegir las asociaciones que quiera hacer. Puede escoger cualquier experiencia de su vida que encuentre muy difícil o desafiante, y decidir con anterioridad en que estado psicológico quiere estar para enfrentarse con ella. Esto se consigue en dos pasos: 1) escoger el estado emocional que se desea y 2) asociarlo con un estímulo o ancla para poder traerlo a la mente cuando se quiera. Emplear el estado de plenitud de recursos mediante anclas es una de las formas más efectivas de cambiar el comportamiento de una persona. El anclaje de recursos es una técnica para aumentar las opciones emocionales. Las anclas pueden encadenarse de forma que una lleve a otra con el fin de pasar de un estado emocional negativo a uno positivo. El encadenamiento es particularmente útil cuando se tiene un problema muy fuerte y el estado de recursos está demasiado alejado para acceder a él en un solo paso.
- Cambiar la historia personal: El cambio de la historia personal es útil cuando hay sentimientos o comportamientos problemáticos, que vuelven una y otra vez. Es una técnica para reevaluar memorias problemáticas a la luz de los conocimientos presentes.
Los pasos para cambiar la historia personal son:
 - 1) Identificar el estado de carencia de recurso
 - 2) Volver a momentos en que se experimentó, vivió en forma parecida,
 - 3) Ver que recurso se hubiese necesitado en esa situación
 - 4) Buscar y anclar una experiencia del estado de recurso necesario, y probar con esa ancla positiva
 - 5) Manteniendo el ancla positiva, se va a la primera experiencia. Se observa de forma disociada con el nuevo recurso, luego en forma asociada, manteniendo todavía el ancla. Cuando se experimente la situación de forma distinta y se aprenda de ella, se deja el ancla y se cambia de estado
 - 6) Revisar el cambio sin utilizar el ancla, recordando la experiencia pasada y observar cómo han cambiado los recuerdos.

- **Generador de nuevo comportamiento:** Esta técnica se utiliza para cambiar o mejorar un nuevo comportamiento, se puede emplear en el desarrollo personal y profesional.
 - 1) La persona dentro de su imaginación se ve comportándose de la forma que le gustaría
 - 2) Observa la escena a medida que se desarrolla satisfactoriamente, la persona se asocia, observando sus sentimientos y las respuestas de la gente que se encuentre a su alrededor
 - 4) Cuando esté satisfecho con su actuación imaginaria, debe de identificar una señal interna o externa que pueda emplear para recordar ese comportamiento.
- **Modelamiento:** El modelamiento constituye el eje de la PNL. Representa la manera más eficaz para transferir de una persona a otra lo mejor de ella misma, sus patrones de conducta, pensamiento o reacción. El objetivo principal del modelamiento es hacer que una persona cuente con un modelo o mapa sobre cómo identificar los procesos internos que usa una persona de éxito con respecto a una conducta determinada.

Para que las técnicas mencionadas funcionen se necesita tener un objetivo y una meta. Y la manera en cómo los exprese tendrá mucho que ver en el éxito de la técnica que lleve a cabo, esto es, que cuanto más preciso se puede definir lo que se quiere, será más sencillo obtenerlo.

Un objetivo bien elaborado, deberá de contar con los siguientes criterios:

Se debe enunciar en primera persona, de forma positiva. De igual manera, se debe de ser específico tanto como sea posible, así como alcanzable. Al mismo tiempo, debe estar redactado en tiempo presente y tiene que ser ecológico. Y finalmente, debe de ser medible, esto es que cuando se crea que se logró, verificarlo con evidencia tangible, sensorial (Fonseca, 2005).

Algunas de las técnicas anteriormente expuestas se pueden llevar a cabo en las diferentes funciones del Departamento de Recursos Humanos unos ejemplos al respecto son los siguientes:

- La técnica de posiciones perceptivas se puede utilizar en la orientación a resultados (motivación) ya que al permitir la experiencia a través de los sentidos un trabajador puede actuar de mejor manera en un contexto laboral. Al mismo tiempo, en la solución

de problemas dentro de la empresa; ya que al permitir un cambio de perspectiva de los trabajadores en las situaciones conflictivas se pueden mejorar y solucionar.

- Utilizando el reencuadre en el Reclutamiento y Selección de Personal es una manera en la que el candidato puede evitar un estado de ansiedad cambiando esta sensación por una más favorable lo que se interpreta en una mejor en la que el candidato exprese sus habilidades, conocimientos, aptitudes, etc.
- La técnica del anclaje se puede utilizar en la función de Inducción; la cual, se enfoca en la manera de escoger un estado emocional deseado y asociarlo con un estímulo o sentimiento; para la Inducción esto es muy eficiente puesto que el nuevo empleado quizás no se desempeñe en los primeros días y hay que maximizar sus habilidades y sus recursos en la empresa.
- El modelamiento se puede utilizar en la Capacitación pues se basa en hacer que una persona cuente con un modelo para que alcance el desenvolvimiento en los nuevos puestos.

Por otro lado, en el contexto del clima organizacional existen diferentes aspectos que se rigen desde la PNL los cuales son los siguientes:

- Establecer con su cliente interno los parámetros para llegar a la productividad organizacional, programas de capacitación, y un plan de remuneraciones y beneficios que generen identidad corporativa para evitar la fuga del talento humano.
- Instar una estructura plana, en respaldo de la igualdad y equidad para todos, y así generar confianza
- Transformar los encuentros con la dirección en un dialogo consultivo y productivo que incentive a la empresa, impulsando al entusiasmo y compromiso.
- La comunicación es trascendental para desarrollar y mantener el clima laboral, en tal sentido deben cuidarse aquellos aspectos que pudieran permitir barreras personales, físicas o semánticas.

Para poder utilizar estas diversas técnicas se debe definir la meta en forma concreta y el encargado del RR. HH. debe plantearla en función de las diversas áreas del RR. HH.

Se deberá de y positiva con período determinado; el cual, dependerá de cada persona. A su vez, verificable y cuando se obtenga la meta saber ¿Qué verá?, ¿Qué se escuchará?, o ¿Qué sentirá? De la misma manera que recursos se necesitarán para cumplir la meta.

En resumen, para que estas técnicas creen una metamorfosis en la persona, hay que: querer cambiar, saber cómo y darse la oportunidad.

4.5. Beneficios de la utilización de la PNL en la empresa

Como se ha mencionado la utilización de la PNL es benéfica y ofrece grandes resultados en el Área de Recursos Humanos; no obstante, sus resultados no solo se limitan a esa área sino a toda la empresa en general; lo cual, ha generado grandes resultados en diversas empresas internacionales ya que ha sido adoptada en diversas partes del mundo. Algunas de las diversas aplicaciones en la empresa son: manejo de estrés, comunicación empresarial, decisiones gerenciales, gestión de conflictos, marketing por mencionar algunas.

Esto se debe a que la PNL proporciona herramientas y habilidades para lograr estados de excelencia dentro del clima organizacional ya que establecen una cultura empresarial, que integra los valores tanto del individuo como del equipo de trabajo y la empresa (Jiménez y Baldeón, 2008)

De allí, la importancia de la aplicabilidad de la programación neurolingüística (PNL) en el ámbito organizacional; la cual, según O'Connor y Seymour (2001 citado en: Curro, 2008) ocupó rápidamente un lugar estratégico entre los métodos que permiten a los individuos optimizar los recursos para a la eficiencia comunicacional.

Para Hernández (2014) la PNL, se le puede considerar como una herramienta de comunicación tanto interna como externa que permite a los individuos evaluar las asociaciones que estructuran sus experiencias individuales de la vida, es decir, sus creencias, valores y principios, al igual que trabaja la estructura de la experiencia humana subjetiva y la forma como los seres humanos organizan lo que ven, escuchan, sienten, huelen y gustan. De allí, la efectividad de dicha herramienta en el ámbito comunicacional.

Para Torres, Díaz y Pérez (2012) desde la perspectiva gerencial la Programación Neurolingüística ofrece una serie de herramientas que permiten comunicarse, utilizando un tipo de lenguaje que cautiva a sus oyentes. Con la programación neurolingüística se busca un

cambio, pero no a través de una reestructuración organizacional, sino más bien en el alcance de la excelencia de cada uno de los individuos que la componen, especialmente de sus gerentes. Aplicando técnicas de PNL los gerentes pueden lograr:

- Hacerse más persuasivos.
- Desarrollar la habilidad de adecuar la comunicación de acuerdo al tipo de oyente.
- Generar relaciones de confianza con quienes lo rodean.
- Elevar el nivel de conciencia de sí mismo y de quienes se encuentran a su alrededor.
- Detectar los sutiles cambios de conducta y actitud que se pueden generar en sus subalternos.
- Desarrollar la capacidad de influenciar sobre las situaciones laborales que se presenten.
- Desarrollar la habilidad de generar en sus subalternos compromisos hacia la empresa, entusiasmo y cooperación.
- Utilizar un lenguaje al momento de comunicarse, tanto verbal como no verbal, con el que se logre que el subalterno reciba la información que desea transmitir.
- Desarrollar la habilidad de cambiar creencias negativas en quienes lo rodean.

Por otro lado, la utilización de PNL no sólo se enfoca desde la perspectiva gerencial por lo que Jiménez y Baldeón (2008) mencionan que la empresa se puede ver beneficiada en los siguientes aspectos:

- **Relación entre los compañeros:** los trabajadores pasan muchas horas en el lugar de trabajo. Los problemas entre ellos, en caso de haberlos, afectan a la organización y dificultan la consecución de los objetivos marcados. Para ello, es imprescindible que la relación entre personas sea fluida.
- **Relación con los clientes y proveedores:** ofrece herramientas para negociar de forma eficiente con clientes y proveedores y generar un clima de confianza
- **Dirección del capital humano:** la relación no solamente tiene que ser correcta entre personas de un mismo nivel, sino también entre responsables y personas que están a su cargo. La PNL ofrece herramientas a los cargos con responsabilidades para que sepan

cómo transmitir sus ideas y cómo dirigirse a los trabajadores de una forma correcta y con la finalidad de sacar el máximo rendimiento de ellos.

- **Conseguir empatía:** ponerse en el lugar de otra persona facilita la cooperación y ayuda a entender las dificultades de los procedimientos y responsabilidades que cada uno asume en su lugar de trabajo.
- **Facilita el trabajo en equipo:** si los trabajadores son capaces de entender el trabajo de cada uno, facilita que haya objetivos compartidos y que éstos estén por encima de los individuales.
- **Facilita la comunicación dentro de la empresa:** a veces, por desavenencias o falta de comunicación, información que dispone un departamento que podría ser muy útil para otro no llega a su destino. La PNL lo evita mediante técnicas de relación interpersonal y de organización que permiten que las personas no se guarden para ellos mismos información valiosa para otros.
- **Evita el estrés en la organización:** el estrés es un problema dentro de algunas organizaciones. Se origina por tener que asumir más tareas de las que uno puede soportar o por mal ambiente en el entorno de trabajo. Si existe compañerismo y las relaciones interpersonales son satisfactorias, se reduce de una forma muy importante la posibilidad de sufrir estrés y se crea un entorno de trabajo sano y motivador.
- **Permite resolver posibles conflictos con rapidez:** si la dirección es capaz de entender los problemas y puntos de vista de cada persona, sabrá cómo solucionar disputas entre trabajadores y llegar a una solución amistosa antes que el problema trascienda a toda la organización.

- **Facilita la participación de todos sus miembros en propuestas de mejora:** un trabajador implicado propondrá mejoras dentro de las responsabilidades que maneja. La obligación de los responsables es escucharle y tenerle en consideración.
- **Facilita la organización de los equipos de ventas:** a veces, los comerciales miran más por su propia comisión que por los resultados globales de todo el equipo. Por ese motivo es tan importante poner objetivos de organización. En este contexto, hay quien a veces se aprovecha del trabajo de unos. Si se consigue hacer entender la importancia del trabajo en equipo, este tipo de actitudes desaparecerán.
- **Permite conocer el máximo de información posible sobre el cliente:** si se consigue un equipo comercial y de atención al cliente que actúa en su día a día de acuerdo con las directrices que marca la PNL, el cliente se sentirá más abierto a hablar y expresar sus preferencias sobre los productos y servicios. Así, se consigue una información clave para poder adaptar el producto a los cambios de preferencias y necesidades del público objetivo.
- **Ayuda a modificar creencias limitadoras:** por malas experiencias anteriores vividas, hay trabajadores que tienen una serie de prejuicios sobre elementos de la organización o dirección de las empresas en general. Si esta persona ve y entiende que se le considera parte activa de la empresa y que se le trata con respeto y consideración, superará esta visión más pesimista de la dirección.
- **Facilita el aprendizaje de nuevas habilidades:** a más satisfacción en el entorno de trabajo, más predisposición a aprender cosas nuevas y a ser parte activa de los procesos de mejora.

Además de todas las funciones y ventajas que se han ido señalando a lo largo del desarrollo del trabajo, se hace interminable la lista de beneficios que se pueden obtener al aplicar la programación neurolingüística dentro de una empresa, y más aún cuando la búsqueda de la

excelencia de la comunicación es aplicada por todos los integrantes de la empresa que la conforman. Por lo que, en las empresas se requiere del trabajo en común de los individuos, y que ellos se comuniquen entre sí, lo ideal sería que hubiese una excelente comunicación interpersonal, sin embargo, siendo el conflicto circunstancial con la vida social, en todas las organizaciones, por ser dirigidas por seres humanos y para seres humanos, prevalecen los desacuerdos, que dependiendo de la causa que lo produce, pudiere dar lugar a discrepancias constructivas o destructivas dentro de la compañía

CONCLUSIONES

La PNL proporciona herramientas y habilidades para el desarrollo de los estados de excelencia individual, induciendo al individuo a reconfigurar la manera en la cual se producen las creencias y las presuposiciones sobre cómo son los seres humanos, en qué consiste la comunicación (Torres, Díaz y Pérez, 2012). Y contribuye directamente al mejoramiento de las relaciones tanto intrapersonales como interpersonales, porque incide, mediante el dominio del lenguaje, garantizando una interacción ajustada a las exigencias de las personas que desde el punto de vista laboral desempeñan un oficio conjuntamente (Hernández, 2014).

La PNL trata de desarrollar las cualidades individuales de cada persona, le muestra como ir haciendo su propio camino de una forma fácil, rápida y duradera, con la certeza de que siempre estará encaminada al desarrollo personal, ya que nos enseña a conocernos y respetarnos, al igual que a respetar a los otros. Sin embargo, por más diferentes que seamos unos de los otros poseemos cosas en común, es decir se puede distinguir entre personas que actúan de una forma similar y la PNL descubre ante nosotros dichos procesos y nos los pone a la mano para conseguir mejorar en cualquier ámbito de nuestra vida desde la premisa “si alguien puede tu puedes” (Curro, 2008)

Con lo anterior, se puede responder la siguiente pregunta ¿por qué es importante utilizar la PNL en la empresa? Pues bien, las empresas están conformadas por seres humanos, con debilidades y fortalezas y con la PNL aprendemos a identificar ciertas limitantes que al aplicar ciertas técnicas se puede mejorar la calidad de vida laboral y personal. Ya que es una herramienta que inspira a tener esa confianza y seguridad para tener bienestar y compenetrar las metas de los empleados con los de la empresa lo que facilita la forma de aprovechar el conocimiento propio y externo, y es así, como cambiamos la perspectiva de la vida (Curro, 2008). Al mismo tiempo, se crea empatía entre los mismos compañeros de trabajo y los clientes; lo cual, es importante porque maximiza el entorno laboral lo que genera un clima laboral sobresaliente y, al mismo tiempo, se genera un ambiente de confianza (Hernández, 2014).

Por lo que, los líderes de las empresas deben tomar consciencia de su propio estilo particular de comunicación, la modalidad de relacionarse que tienen con los demás e identificar patrones típicos de relación intra e interpersonal presentes en la empresa, así como también

desarrollar destrezas de comunicación aplicables en su ámbito d trabajo, con miras a hacer más fluida y efectivo el funcionamiento de ese complejo sistema de transacciones en el cual se encuentran cotidianamente inmersos.

REFERENCIAS

1. -Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Un enfoque aplicado*. Wadsworth Cengage Learning, 6 edición, México.
2. -Barquero C. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. II Parte. San José Costa Rica: EUNED.
3. -Benjamín, E. y Fincowsky, F (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
4. -Brennan, F. (2000). *Psicología, Historia y Sistemas*. México: Pearson Educación.
5. -Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México McGraw-Hill pp.111-128.
6. Chiavenato, I (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
7. -Coon, D. y Mitterer, J. O. (2010). *Introducción a la Psicología*. México: Cengage Learning.
8. Curro, S. C. S. (2008). *El papel de la motivación en el clima laboral. Una perspectiva desde la PNL*. Tesis de licenciatura. UNAM-FESI.
9. -Cruces, B. L. F y Gutiérrez, G. P. E (2015). *La Psicología Organizacional Un Trayecto Histórico En La Facultad De Psicología, UNAM*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
10. Hernández, C. D. (2016). *La PNL para lograr mayor productividad en una empresa*. Tesis de licenciatura. UNAM- FESI.

11. Hernández, P. S. M. (2014). Aplicación de Programación Neurolingüística para la empresa. Caso IFX Networks Colombia SAS. Universidad Militar Nueva Granada
12. Iglesias, M., Lobato, F. y Tejedo, J. (2012). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. MacMillan Profesional.
13. -ITESM. (2014). *Licenciado en Psicología Organizacional*. Recuperado de: <http://www.egap.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Carreras+Profesionales/Areas+de+estudio/Negocios+y+Administracion/Licenciado+en+Psicologia+Organizacional/>.
14. Jiménez, A. (2012). *La evolución histórica del concepto de empresa*. Recuperado de: <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>.
15. Lacalle, G. Caldas, M. E. y Carrión, R (2012). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Editex
16. -Lara, H. C. I. (2011). *Psicología Organizacional: Actividades Tradicionales y nuevas demandas*. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
17. -Lilienfeld, S. O., Lynn, S. J., Namy, L. L. y Woolf, N. J. (2011). *Psicología: Una Introducción*. España: Pearson.
18. Marín, F. M. E. (2016). Un manual para mejorar el rendimiento académico basado en los niveles neurológicos de PNL. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

19. Monteros, E. E. (2011). *Breve Historia de las Empresas*. Recuperado de <http://edgarmonteros.blogspot.mx/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>
20. -Morales, M. D. (2014). *Reseña Histórica del Ejercicio Profesional del Psicólogo en el Área Organizacional (1960-2000)*. Tesis de licenciatura no publicada. Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
21. -Morris, G. Ch. y Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Pearson Educación.
22. -Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
23. Muñoz, E. J. A (2012). *La organización del Departamento de Recursos Humanos*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias del Trabajo.
24. Murguía, B. C. R. (2014). *El psicólogo organizacional como aportador de alternativas en el cooperativismo mexicano*. Tesina de licenciatura. UNAM-FESI.
25. -Navarrete, A. J. L. (2011). *Psicología industrial/organizacional: contexto histórico internacional y nacional, sus conceptos y aplicaciones*. Tesis de licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
26. -Quintero, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/cotahis.htm> el 20 de octubre del 2015.
27. Ruíz, O. E., Gago, G. M. L., García, L. C. y López, B. S. (2013). *Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGraw-Hill.

28. Torres, S. L. J., Díaz, F. J. T. y Pérez, C. E. T. (2012). Programación Neurolingüística: Herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. 15(3), pp. 969-986.
29. UNAM (2014). Psicología Organizacional. Recuperado de: <http://www.psicologia.unam.mx/> el 15 de noviembre del 2015.
30. -Zepeda, H. F. (2008). Introducción a la Psicología. Una visión científico humanista. México: Pearson Educación.