

101  
25



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

## "LA CONSULTORIA COMO ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO"



**T E S I S**  
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**  
 P R E S E N T A N :  
**GRACIELA JUAREZ MENDOZA**  
**VERONICA PEREZ SANCHEZ**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. CARLOS PENICHE LARA



MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A LIC. CARLOS PENICHE LARA.**

**POR SU VALIOSA ORIENTACION,  
TIEMPO Y DEDICACION EN LA  
REALIZACION DE ESTE TRABAJO.**

**"GRACIAS".**

**UNAM**

**CASA DE ESTUDIO QUE NOS BRINDO  
LA OPORTUNIDAD DE FORMARNOS  
COMO PROFESIONISTAS.**

**"POR MI RAZA HABLARA MI ESPIRITU"**

# DEDICATORIAS

**A MIS PADRES:**

**MA. DE LA PAZ Y JUAN**

**POR SER UN EJEMPLO DE ESFUERZO Y AMOR**

**A MIS HERMANOS:**

**MARIA LUISA, LUPE, JUAN,  
LOLA, MELIN, ESTHER Y DANIEL**

**POR SER CADA UNO DE ELLOS  
PARTE IMPORTANTE EN MI VIDA**

**A:**

**SERGIO**

**POR SER EL AMOR QUE IMPULSA MI VIDA.**

**GRACIELA**

## **DEDICATORIAS**

**CON AMOR A RAFAEL, DIEGO Y RODRIGO**

**AL SR. TOMAS PEREZ MONTIEL:**

**POR SU INTERES, Y  
ESTIMULO  
A LA TERMINACION DE ESTE TRABAJO**

**A LA SRA. FLORA SANCHEZ DE PEREZ  
Y VICTOR PEREZ SANCHEZ:**

**POR SU APOYO INCONDICIONAL  
PARA PODER DEDICARLE TIEMPO  
A LA TERMINACION DE ESTE TRABAJO.**

**CON CARIÑO A:**

**ELIZABETH, TOMAS Y LA SRA. ROSENDA MONTIEL.**

**A TODOS ELLOS POR SER PARTE IMPORTANTE EN MI VIDA**

**VERONICA**

# INDICE

**PROLOGO**

**INTRODUCCIÓN**

**CAPITULO I 1**  
**ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA**

**CAPITULO II 5**  
**LA CONSULTORÍA**

2.1 Definición 5  
2.2 Objetivo 5  
2.3 Características 6  
2.4 Clasificación 7  
2.5 Importancia 10  
2.6 Beneficios 10

**CAPITULO III 14**  
**FORMACIÓN DEL PSICÓLOGO CONSULTOR**

3.1 El perfil del Psicólogo Consultor 14  
3.2 Preparación académica 16  
3.3 Experiencia profesional 16  
3.4 La Consultoría como profesión 17

**CAPITULO IV 22**  
**PROCESO DE CONSULTORIA**

4.1 Contacto con los clientes 24  
4.2 Convenio para los servicios de Consultoría 31  
4.3 Programa del Psicólogo Consultor 34  
4.4 Entrevista de seguimiento 39  
4.5 Relaciones de trabajo 39

<b>CAPITULO</b>	<b>V</b>	<b>41</b>
<b>MODELO DE TRABAJO DEL PSICÓLOGO CONSULTOR</b>		
5.1	Desviaciones	43
5.2	Diagnóstico	43
5.3	Estrategias	57
5.4	Intervención	60
5.5	Evaluación	61
5.6	Retroalimentación	62
<b>CAPITULO</b>	<b>VI</b>	<b>63</b>
<b>CLASES DE SERVICIOS QUE OFRECE EL PSICÓLOGO</b>		
6.1	Reclutamiento y Selección de personal	64
6.2	Elaboración de políticas de personal	66
6.3	Plan de vida y carrera	67
6.4	Descripción y valuación de puestos	69
6.5	Evaluación de desempeño	70
6.6	Programas y estudios de motivación	72
6.7	Relaciones entre trabajadores y la dirección	73
6.8	Análisis de puestos	74
6.9	Capacitación y desarrollo de personal	78
6.10	Investigación de mercado	82
6.11	Sueldos y salarios	85
6.12	Seguridad e higiene	88
6.13	Psicología Organizacional	89
6.14	Diagnóstico de Clima Organizacional	90
6.15	Mapeo de procesos	91
6.16	Planeación estratégica	93
6.17	Benchmarking	95
6.18	Calidad total	96
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</b>		<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>102</b>

# PRÓLOGO

---

---

La Psicología del Trabajo se ha venido desarrollando en diferentes campos de aplicación, para la presente tesis se hace una investigación bibliográfica, siendo la consultaría, en donde se enfoca el papel del Psicólogo Consultor.

Es importante la función del Psicólogo Consultor en el desarrollo de las organizaciones, y más ahora cuando la supervivencia de las organizaciones exige la mejora continua en todos los procesos, ya que la globalización ha exigido que todas las organizaciones exitosas tengan como objetivos estratégicos el alto desempeño y la calidad de sus productos y sus servicios.

Así mismo el consultor es un generador de cambio, estableciéndolo en forma planeada, con estrategias a corto y largo plazo.

La función del Psicólogo Consultor es de valor estratégico para los objetivos de las organizaciones y es un generador de cambios, sin embargo, un Consultor mal habilitado o sin la preparación adecuada puede frenar el desarrollo de la organización, y puede generar cambios en contra del desarrollo y crecimiento de la empresa. Es por eso que el consultor debe ser un Profesionista

La consultoría se aplica a todos los niveles de la organización desde la Dirección General hasta los puestos operativos.

La consultoría constituye una actividad que persigue elevar la capacidad administrativa empresarial de la manera más efectiva, para el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Se recomienda que en cada área de la organización, se establezcan las funciones de la consultoría, encargadas de analizar y proponer medidas las cuales operen como órganos asesores de los involucrados en los procesos administrativos de una organización.



# INTRODUCCIÓN

---

---

El propósito principal de esta tesis, es dar a conocer y analizar ampliamente la Consultoría como un campo más de desarrollo para el Psicólogo del Trabajo, como generador de cambio, y del cual se derivan los objetivos siguientes:

- 1.- Dar a conocer los aspectos más importantes de la consultoría en el área de Psicología del Trabajo, para todo aquel Psicólogo que este interesado en consultar determinados temas acerca de la misma.
- 2.- Dar una propuesta para que se incluya la consultoría como parte de la formación académica del Psicólogo del Trabajo.
- 3.- Promover y difundir la actividad laboral del Psicólogo Consultor.
- 4.- Elaborar y describir un modelo de trabajo del Psicólogo Consultor.

A pesar de ser una actividad muy antigua no existe la información suficiente sobre este tema, por ello el interés de abordarlo, ya que esta actividad profesional hoy por hoy es desarrollo profesional de Psicólogos del Trabajo.

Por tratarse de una investigación teórica el procedimiento a seguir, para su realización es el siguiente:

- Plantear y delimitar el objetivo de estudio,
- Investigación bibliográfica
- Clasificación y análisis de la información
- Resultado final de la información recabada

Para iniciar este trabajo se tiene que hacer referencia a los antecedentes de la Consultoría, tanto internacionales, como nacionales, de tal manera que se tenga un marco de referencia y así poder visualizar como se ha venido dando esta actividad profesional y de la importancia que tiene, tanto para el Psicólogo del trabajo como para otras áreas afines.

Posteriormente se hablará de algunas generalidades de la consultoría, con el fin de tener una visión global de lo que es la consultoría y delimitar el objetivo principal de esta, así como las características, los beneficios, y las clases de consultoría, esto además servirá para delimitar el servicio consultivo, así como su importancia en la globalización de las organizaciones.

Obtenido el marco de referencia, se tratará el tema de lo que es la formación del Psicólogo Consultor, que aunque es una actividad profesional que no requiere de algún documento oficial, si se debe de cumplir con ciertos requerimientos, tanto habilidades, conocimientos así como experiencia. Además en está, se hace énfasis sobre la importancia de que se incluyan los conocimientos tanto teóricos y prácticos, dentro del plan de estudios de la Facultad de Psicología, que le permitan tener herramientas necesarias para desempeñar competitivamente el trabajo del Psicólogo Consultor, ya que hay áreas que están luchando por tener un sitio en la consultoría externa dentro de las organizaciones.

Posteriormente se explicará la importancia de la relación Consultor-Cliente, ya que de esta dependerá la fuente de trabajo, porque no solo es suficiente ser un buen consultor, sino que debe ser un buen vendedor de servicios, así mismo se describe una propuesta para el proceso de venta de sus servicios como consultor, siguiendo los lineamientos que lo guíaran para obtener un convenio con la organización.

Es necesario que el Psicólogo Consultor utilice un modelo de trabajo flexible y se adapte a las circunstancias más diversas, pero que sin embargo se apegue a los lineamientos de toda investigación, es por ello que se propone y describe un plan de acción cual es de utilidad para todo trabajo consultivo, y puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de la organización.

Una buena metodología se basa en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones factibles y viables.

Finalmente se dan a conocer, las áreas de oportunidad en las que el Psicólogo Consultor puede laborar, así como amplia la visión al profesionalista interesado en el desarrollo de la consultoría.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA

---

En este capítulo se describen los hechos históricos, no como un compendio de datos, sino como se ha venido dando el servicio de consultoría, sus causas, efectos y comentarios afines.

A medida que el pensamiento y la actividad humana se han diversificado e incrementado a través del tiempo, los hombres han visto cada vez más limitada su posibilidad de tener un conocimiento, aunque sólo elemental, de cada una de las múltiples gamas del saber.

La oportunidad de utilizar el conocimiento de una ciencia, técnica o principio en especial, no dominados o desconocidos para resolver un problema específico, ha estado ubicada en primer término en la actividad de consulta a quien posee el entendimiento y comprensión de la materia, y con base en ello, puede ayudar en la búsqueda y desarrollo de soluciones.

Lo anterior puede ser observado desde los indicios de la historia humana, en las tribus que poseían uno o un grupo de ancianos consejeros del jefe de la tribu; más adelante, este mismo método se siguió en los grandes imperios, y aún hoy por hoy los gobiernos se apoyan indispensablemente en un cuerpo de consultores en distintas ramas, como la economía, la política y lo social.

A raíz de la Segunda Guerra Mundial el auge industrial y tecnológico propicia con mayor énfasis el desarrollo de la consultoría como una respuesta de las crecientes necesidades de orientación y utilización de habilidades y técnicas especiales, para la solución de conflictos en el uso óptimo de los recursos, en condiciones más complejas de operación. En esta época, los servicios de consultoría empezaron a desarrollarse en las diferentes áreas tales como: producción,

contabilidad, sistemas, comercialización e investigación de operaciones.

El ejercicio de la consultoría en la época contemporánea se refuerza ante la aparición de nuevas y múltiples disciplinas, cuyos principios y técnicas han sido utilizados en forma combinada para solucionar diversos y complejos problemas, en las organizaciones.

La consultoría se manifiesta por vez primera como actividad profesional independiente, cuando se llevan a cabo los estudios de Frederick Taylor y Frank Gilbreth, consistente en la aplicación de métodos científicos al desarrollo del trabajo, realizados conjuntamente con un grupo de colaboradores autodenominados como Management Consultants.

La empresa Richardson, Bellows, Henry and Company, se creó después de la Segunda Guerra Mundial. Esta compañía se ocupó primordialmente de la medición de las actitudes de los empleados, la evaluación de ejecutivos, el desarrollo y mejoramiento de programas de adiestramiento, manuales para compañías de clientes, e investigaciones de desarrollo de pruebas y evaluación de empleados.

Dunlap and Associates, fue una organización de asesores creada para proporcionar servicios de investigaciones de mercadotecnia, la ingeniería humana y adiestramiento, en donde todos los miembros eran profesionistas que tenían el doctorado en Psicología.

A través del tiempo, en México han surgido organismos dedicados a la consultoría en diversas áreas, una de ellas es la Psicología del Trabajo.

En los años 60" se inician los primeros despachos de Psicólogos, teniendo el primer registro el despacho "Psicología Técnica Aplicada" ofreciendo servicios de Psicología Industrial, Educativa, y Clínica. Aparece después, Servicios de Psicología Aplicada, "Shore Asociados" Aranda López y Asociados, Luis Haro Irb y Psicólogos Industriales Asociados.

En los 80" ya existían aproximadamente 80 despachos dedicados a la Psicología Industrial, a su vez van surgiendo despachos en las diferentes Ciudades de la provincia, tales como Puebla, Guadalajara, Monterrey y Torreón.

La necesidad que ha surgido en México, ha dado motivo a la creación de nuevas profesiones y la adaptación técnico-teórica de otras como la de Licenciatura en Psicología cuyo campo de conocimientos tienen las características para prestar los servicios de consultoría en aspectos de Desarrollo Organizacional, Reclutamiento, Capacitación etc. y demás disciplinas afines a la carrera.

El cambio es ya un tema habitual en todos los sectores del país, se habla constantemente de que tal o cual organización, sin importar su dimensión ni su giro, demuestran su inquietud por esa evolución que está en el ambiente y consideran llegado el momento, buscar alternativas para enfrentar ese cambio que se hace irreversible. Lo difícil del tema es que muchas de las organizaciones tienden a realizar ese cambio, manteniendo y protegiendo simultáneamente su estabilidad.

Es sano buscar el aumento de la capacidad interna para influir en el medio ambiente externo, base de toda estabilidad, es decir buscar el desarrollo de la organización, que únicamente se logra enfrentando el cambio interno en toda la organización, principalmente en la cultura de la propia organización.

La consultoría es un promotor y generador de cambios; los cuales no pueden ni deben efectuarse a la ligera, ya que ello sería contraproducente al provocar efectos no deseados. Ese es el riesgo que se corre cuando la transformación no está apoyada en técnicas debidamente experimentadas y en programas específicos, cuyo primer objetivo fundamental será el cambio a las personas, transformando la naturaleza y la calidad de sus relaciones interpersonales y buscando una mayor eficiencia organizacional.

Algunas Organizaciones se llegan a enfrentar a la resistencia al cambio por los integrantes de la misma, esto se ha demostrado que al no existir una adecuada comunicación el personal se siente inseguro en este cambio, por esta razón se enfatiza en la necesidad de que tanto los planes como programas en que vaya a sustentarse el cambio estén siempre manejados por expertos. Estos pueden ser internos o externos, experimentados y de aprobada eficiencia. Es común encontrar que en la mayor parte de las organizaciones donde se impulsan transformaciones estructurales y de orden tecnológico, el factor humano no es tomado en cuenta, aún cuando es éste el resorte básico para realizarlo y que se lleve a cabo el cambio.

La consultoría es una actividad profesional interdisciplinaria que, cada vez va tomando más fuerza, en donde el Psicólogo del Trabajo ha ido reforzando su posición ante otros profesionistas que se dedican a esta actividad, es por eso que es necesario que el Psicólogo no sólo conozca sus antecedentes sino también el marco teórico en que se fundamenta esta actividad.

Los servicio que ofrece el consultor, no son una moda, sino una necesidad, la organización tendrá que buscar que el especialista le facilite el entendimiento de la situación actual del cambio, y en consecuencia, que le apoye a determinar las áreas en las que las modificaciones del desempeño facilitarán la transformación de actividades antifuncionales en funcionales. Así será posible un desarrollo de la organización de manera planeada y eficiente.

## CAPITULO II LA CONSULTORÍA

---

### 2.1. DEFINICIÓN

El término Asesoría, procede del latín "*asesor*" que quiere decir orientar, instruir, dar consejo; se llama por tanto asesor a quien hace lo anterior y Asesoría al oficio de asesorar.

Por otra parte consultoría viene del latín: "*consultare*" que es dar parecer, dictaminar o dar veredicto sobre algún asunto. Por lo tanto de acuerdo al significado etimológico de palabra, es consultar quien da el dictamen de una cosa. Como puede observarse los términos "*asesor*" y "*consultar*" se define etimológicamente de manera similar: dar consejo, dar parecer.

El instituto de consultores de empresas del Reino Unido, define la consultoría como: "servicio prestado por una persona o personas independientes calificadas en la identificación o investigación de problemas relacionados con la política, organización, procedimientos ó métodos apropiados"

La consultoría es un servicio de tipo profesional que puede ser presentado por especialistas de distintas áreas, ya que pueden tener muchos enfoques y cada profesional los concibe de acuerdo con su campo de conocimientos y experiencia laboral.

### 2.2 OBJETIVO

El objetivo primordial de la consultoría como actividad profesional en sí, consiste en diagnosticar, aconsejar, orientar a las organizaciones para obtener los conocimientos y capacidades de expertos, y así optimizando la calidad de su administración, a través de la



recomendación de mejoras o soluciones a problemas detectados, en las áreas de mejora.

La organización estará en posibilidad de aprovechar sus oportunidades y conseguir más fácilmente sus objetivos, manteniendo e incrementando su competitividad y productividad.

### **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

Ciertos rasgos particulares de la consultoría deben tomarse en cuenta para tener una idea más clara acerca de este servicio:

- 1.- La consultoría es un consejo y un servicio que se presta en forma independiente de la organización, que se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo particular. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, por consiguiente debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final que se logre en virtud del esfuerzo de ambas partes.
- 2.- La consultoría es esencialmente un servicio profesional de diagnóstico, asesoría y propuestas estratégicas, esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o tomar decisiones en nombre de directores en dificultades. Su papel es el de actuar como asesores con responsabilidades por la calidad de su consejo. Los clientes asumen las responsabilidades que resultan de la aceptación de dicho consejo.
- 3.- La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos, una persona llega a ser consultor en pleno sentido, después de haber acumulado un amplio conocimiento sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las organizaciones. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia obtenida en las tareas pasadas puede tener aplicación en la organización en que realiza algún trabajo.

Además los consultores profesionales se mantienen continuamente al tanto de los progresos en métodos y técnicas incluso los que se realizan en universidades o instituciones de investigación.

4.- La consultoría no ha proporcionado soluciones milagrosas, sería un error suponer que una vez que se contrata un consultor las dificultades desaparecen, la consultoría es un trabajo basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales, factibles y viables.

5.- Los servicios de consultoría deben de estar encaminados a la soluciones de problemas o situaciones para el aumento de la calidad, y productividad de la organización.

## **2.4 CLASIFICACION**

Consultor Interno:

Es uno o varios miembros de una organización, que fungen como promotores internos de cambios en la misma, trabaja a nivel de staff, operan fundamentalmente como consejeros internos de la organización.

Consultor Externo:

Es un profesionista o un equipo de profesionistas que no están incorporados al staff de la organización, desarrollando esta actividad en forma independiente

El trabajo de esta tesis esta enfocado a la consultoría externa, ya que en ella se habla de la actividad profesional del Psicólogo en forma independiente a la organización.

Dentro de la consultoría Externa, hay dos maneras de clasificarla:

1.- Por la **forma** en que prestan sus servicios:

Los servicios de consultoría se ofrecen por consultores independientes y firmas consultoras, principalmente, así como institutos y organismos oficiales.

a) El consultor individual:

Es aquel profesionalista que trabaja en forma individual, acreditado por un título profesional y por su experiencia para la prestación de servicios de consultoría.

b) La firma consultora:

Es aquella que se constituye bajo la forma de una sociedad civil, mercantil o profesional con el objeto de prestar servicios de consultoría, la firma consultora puede tener una área específica de especialización, o bien integrarse mediante un equipo multidisciplinario de profesionistas.

2.- Por la **clase** de servicio:

a) Los servicios integrales:

Son aquellos en los cuales se elabora un diagnóstico, de acuerdo a los requerimientos del cliente, recabando la información necesaria para su análisis y así poder presentar estrategias a seguir para implementar los cambios necesarios y darles seguimiento.

Pero también estas recomendaciones pueden observar solamente cambios que el personal del cliente está en posibilidades de realizar por sí solo, sin ningún estudio previo y solamente con ciertas visitas de dirección o supervisión por parte del consultor.

En ambas situaciones, esta fase final se caracteriza por un trabajo de ejecución y aplicación de las técnicas específicas que maneje el consultor. Por ello esta etapa se convierte en el enlace del servicio integral con los servicios especializados de consultoría.

#### b) Servicios especializados:

Los servicios especializados son el desarrollo de una solución o una mejora, a través de proyectos específicos y por consiguiente pueden estar a su vez, formando parte de un servicio integral, cuyo objetivo consiste en aportar la experiencia y conocimiento del consultor en el desarrollo de acciones ó soluciones concretas ya definidas.

Cuando la Organización requiere contratar los servicios de un consultor, para asignarle una tarea específica ya identificado el problema que desea resolver. Esta es la característica fundamental del servicio especializado, partiendo de un problema ó necesidad ya delimitada para aportar a la Organización él "como hacerlo".

Un riesgo que se corre con este tipo de servicio es que la organización puede tener mal fundamentada la base del problema.

El consultor debe satisfacer las demandas que su cliente le haga, pero también tiene el compromiso de señalar los razonamientos de una opinión diferente según su criterio, cuando esté convencido de que las alternativas adoptadas no son las más óptimas, pese a que por ello pueda perder la oportunidad de realizar un proyecto.

Por otro lado, el servicio especializado es el que requiere de los consultores la mayor parte de sus conocimientos actualizados, para desarrollar trabajos de alta calidad en la rama de que se trate.

La clase de servicios especializados necesarios y la medida en que se pueden utilizar eficazmente determinados servicios, varían según las circunstancias que el cliente esté radicando; también varía en gran medida la posibilidad de obtener asesores, el costo de sus servicios y muchos otros detalles de la relación de consulta.

Los servicios de consultoría pueden tener varios enfoques y de hecho cada profesionalista los concibe de acuerdo con su campo de conocimiento sin embargo, cualquiera que sea el enfoque que se adopte, el objetivo de este tipo de servicios es siempre lograr una mejora en la organización.

## **2.5 *IMPORTANCIA***

La labor de un consultor ha ido tomado mas fuerza en las organizaciones, ya que con la globalización, las empresas que desean sobrevivir a la apertura de los mercados requieren cada vez más de nuevas ideas y estrategias a seguir para optimizar recursos humanos, financieros y materiales, por esto el consultor es pieza clave en el desarrollo de estrategias para las diferentes área de la actividad productiva del país.

## **2.6 *BENEFICIOS***

Los consultores traen grandes beneficios a las organizaciones, a continuación se describen los más importantes:

### **1.- Tiempo:**

Siendo la principal actividad del ejecutivo de un negocio la de estar al tanto de la proyección del mismo, es imposible dedicarse de lleno a problemas especiales y dejar las operaciones diarias. Por lo tanto aquí es donde existe la necesidad de solicitar el apoyo del consultor para el desarrollo de estrategias de algunos

problemas especiales aún cuando el ejecutivo tenga la capacidad para solucionarlos, pero no el tiempo, es por conveniente utilizar servicios de un consultor.

## 2.- Aptitud analítica:

Dada la práctica y experiencia que el consultor adquiere en el desarrollo de sus actividades, sabe como identificar, analizar, establecer causas y solucionar los problemas, ya que constantemente se enfrenta a diversas y complejas situaciones. Razón por la cual adquiere una aptitud de análisis empleando un punto de vista diferente al que pueden tener los ejecutivos o dirigentes del negocio que afronte una determinada situación.

## 3.- Imparcialidad y objetividad:

Desde el punto de vista que actúa el consultor en una organización, es decir en forma independiente, su juicio invariablemente será imparcial y esto contribuirá significativamente a la solución de los problemas, ya que no está identificado ni ligado con la política de la organización, viendo objetivamente la situación a solucionar. Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones establecidas para poder ver el problema con una visión mas objetiva y proponer soluciones factibles.

## 4.- Nuevas ideas:

Como consecuencia de la actividad de consultor en las diferentes empresas en que presta sus servicios este adquiere experiencias, conocimientos e ideas nuevas, mismas que aprovecharán los ejecutivos de la organización que han solicitado sus servicios, y de esta manera obtendrán beneficios.

#### 5.- La posibilidad de reducir el lapso de la ejecución de proyectos:

Los consultores pueden acelerar la aplicación de programas y planes a la solución de problemas, en particular los consultores pueden disminuir el tiempo necesario para poner en marcha nuevas estrategias, al proporcionar la información necesaria para la rápida ejecución de los planes.

#### 6.- La posibilidad de obtener aptitudes y conocimientos técnicos especializados:

Los consultores proporcionan una fuente de aptitudes y conocimientos teórico prácticos de que dispone la organización.

Ciertos problemas relacionados con el tipo de diseño, planificación de la organización, instalación de sistemas y posibilidades del mercado se presentan en realidad muy esporádicos, como para que se justifique el empleo permanente del personal con la capacidad necesaria para estudiarlos. A ese respecto los consultores resultan particularmente útiles para las organizaciones pequeñas y medianas que no pueden permitirse emplear una gran variedad de especialidades, técnicas ó profesionales con carácter permanente. Es por eso que el consultor tiene la capacidad suficiente para analizar las diversas posibilidades de hacer recomendaciones que sirvan para que el directivo tome una mejor decisión.

Además de aportar nuevos conocimientos y aptitudes, los consultores tienen un respaldo por su experiencia que han obtenido de otras organizaciones que han asesorado ó donde han trabajado.

#### 7.- La posibilidad de enfocar nuevos criterios a las prácticas establecidas:

Aunque la organización tenga ya personal que posean las aptitudes técnicas del consultor, los servicios de éste pueden

resultar excepcionalmente valiosos en particular por tratarse de una persona ajena a la organización. Al enfrentarse por primera vez con la situación le es posible ver rápidamente los problemas y comprender donde hay áreas de oportunidad, a las que la organización se ha ido acostumbrando. El consultor está preparado para contestar preguntas y concentrar su atención en esos puntos que la gente de la organización no se da cuenta; este criterio le permite también descubrir soluciones, oportunidades y riesgos que previamente se habían pasado por alto.

8.- La posibilidad de obtener evaluaciones y recomendaciones independientes:

Un consultor generalmente puede opinar sin prejuicio y hacer evaluaciones objetivas sobre un problema en particular, ya que no tropieza con los problemas de política interna y de las lealtades dentro de la organización, también es posible que el juicio independiente y la experiencia del consultor en quien se tiene confianza, sirva para confirmar el acierto de los métodos adoptados. La función del consultor puede ayudar a resolver controversias.

Tanto los antecedentes, como las características más importantes de la consultoría, vienen a enmarcar a esta como actividad profesional del Psicólogo del trabajo.

En el siguiente capítulo se abordará el tema de la formación del Psicólogo Consultor, ya que de ello dependerá un buen desempeño profesional.



## **CAPITULO III**

### **FORMACIÓN DEL PSICÓLOGO CONSULTOR**

---

---

Enfocando la consultoría como una actividad profesional del Psicólogo de Trabajo, se describen en forma general los requerimientos que se deben de cubrir para brindar un servicio profesional de consultoría.

#### ***3.1 EL PERFIL DEL PSICÓLOGO CONSULTOR***

El perfil que aquí describimos, sirve como punto de partida para la formación del Psicólogo Consultor, ya que el éxito obtenido depende de una gran parte del desarrollo de ciertas características que debe reunir el que aspira a hacer un buen consultor.

A continuación se resumen las características fundamentales del perfil:

- 1.- Flexibilidad: Predisposición y capacidad hacia el cambio de estructuras, procesos y nuevas tecnologías.
- 2.- Ética profesional: El consultor tiene obligaciones morales para con el cliente.
- 3.- Sensibilidad interpersonal: Capacidad de comprensión.
- 4.- Delegación: Compartir información, y fomento a las ideas creatividad, desarrollo en mejora continua en procesos.
- 5.- Trabajo en Equipo.

- 6.- Razonamiento Estratégico: Comprensión rápida de tendencias cambiantes del entorno, oportunidades del mercado, amenazas de la competencia.
- 7.- Liderazgo del cambio: Comunicación de visión estratégica, patrocinador de innovación, motivador, espíritu emprendedor.
- 8.- Motivación para buscar información y capacidad de aprender: Adquiriendo habilidades técnicas, interés de aprendizaje, necesidad de mayores responsabilidades.
- 9.- Juicio correcto, La manera de juzgar con absoluta objetividad, ya que el consultor por ser externo tiene una visión más amplia para elaborar juicios.
- 10.-Capacidad de análisis ó de resolución de problemas. La capacidad de analizar, reunir, seleccionar, supervisar y elevar los factores básicos de situaciones que presentan diferentes grados de complejidad.
- 11.-Trabajo bajo presión del tiempo.
- 12.-Capacidad de comunicar y persuadir: El cual esta compuesto de tres partes:
  - a) Verbalmente, el consultor debe contar con un extenso vocabulario y una buena dicción, la forma de como se comunique debe ser sencilla y clara.
  - b) Por escrito, se tiene que contar con una buena redacción para facilitar el entendimiento de lo que se quiera transmitir.
  - c) Gráficamente, es importante ilustrar la información por medio de cuadros sinóptico, diagrama de flujo, gráfica de barra, etc.

### **3.2 PREPARACIÓN ACADÉMICA**

En los países desarrollados las asociaciones de consultores profesionales no establecen como un requisito, la formación académica de un consultor en una especialidad determinada, es por eso que la evolución de la consultoría hacia el profesionalismo es parte de un movimiento más amplio que tiende a convertirla en una profesión.

Puesto que los consultores influyen en las decisiones de dirección, algunas de las cuales pueden ser importantes para la vida futura de las organizaciones, está completamente justificado exigirles los conocimientos y las cualidades profesionales necesarios para el desempeño de su función. Al iniciar un trabajo de consultoría con el cliente sin tener experiencia y estar actualizado en las nuevas tendencias.

Por eso es necesario que el Psicólogo Consultor este bien preparado con una buena formación y una amplia experiencia laboral.

El objetivo de crear un programa para la formación inicial del consultor, es asegurarse de que el consultor posea la capacidad de analizar una situación y formular mejoras. Esto exige aptitudes para reunir información y analizarla, para que desarrolle un buen dominio de las técnicas de comunicación y persuasión, y así tener una buena interacción con las personas.

También hay que asegurarse de que sea competente en su campo o disciplina. Esto incluye el conocimiento de todos los aspectos técnicos de la especialidad del Profesionista.

### **3.3 LA EXPERIENCIA**

Cuando una organización se encuentra "enferma", el primer paso que se da es de autorecetarse, aplicado las soluciones que creen convenientes, e incluso cambian aquellos elementos que consideran

son los responsables; si esto no resulta es cuando recurren a los servicios de un consultor.

Para poder participar efectivamente como un consultor especialista, y resolver los problemas de una organización se necesita haber pasado por una experiencia igual o semejante a la que está tratando. Así por ejemplo, una persona que se diga especialista en productividad necesita haber vivido los problemas que implica incrementar la productividad en una organización, no sólo haberse documentado. Si el especialista no ha vivido el tipo de problemática que pueda presentar una organización, no podrá dar una solución.

Todos los consultores que hablan del tema del servicio y que jamás han tenido la oportunidad de proporcionar éste, no son profesionales. Todos los servicios que realiza el consultor se aprenden con la experiencia, y no con las propuestas que dan algunos libros. La diferencia de contar con un consultor que tenga la experiencia y uno que sólo lo haya estudiado en algún libro, puede significar la subsistencia de la organización y sus empleados.

De tal forma quien no haya pasado por toda la preparación académica y experiencia que implica ser un consultor, no puede asesorar profesionalmente.

### ***3.4 LA CONSULTORÍA COMO PROFESIÓN***

Probablemente uno de los campos más interesantes para el Psicólogo del Trabajo y de otros profesionistas que comparten áreas afines para laborar (Administradores, Licenciados en Relaciones Industriales, Ingenieros Industriales, etc.) es la consultoría externa, con esto nos referimos a la consultoría de las organizaciones.

Es importante integrar en el plan de estudios materias que aborden temas de la consultoría, teniendo como objetivo que el estudiante de Psicología tenga los conocimientos básicos y habilidades, para

enfrentar la situación Consultor-Cliente, apoyándose en métodos generales de intervención en las organizaciones.

Se proponen algunos temas que se podrían considerar para la curricula de la profesión de Psicólogo, que en alguna forma se han desarrollado en la temática de la tesis.

En general, la formación inicial de los consultores está orientada al fortalecimiento de sus conocimientos y aptitudes en cuatro áreas, independientemente de su formación básica.

### **1.- Introducción a la consultoría**

- a) Historia y Objetivo de la consultoría.
- b) Especialización, funciones, organización de la consultoría.
- c) Relaciones públicas, contactos, estudios preliminares.
- d) Actividades fundamentales y características personales del consultor.
- e) Relaciones entre diversas funciones consultivas, tales como; investigación, supervisión, diagnóstico, etc.
- f) Relaciones entre el consultor y el cliente.
- g) Ética profesional y código de conducta.
- h) Administración y control financiero de una unidad de consultoría.

### **2.- Técnicas de investigación y de resolución de problemas.**

- a) Enfoque sistemático de la resolución de problemas.
- b) Definición del problema; diagnóstico de organizaciones.

- c) Planificación y calendario de tareas.
- d) Obtención de datos; métodos y técnicas, estudio del trabajo, las entrevistas y otras técnicas.
- e) Análisis de datos, métodos y técnicas.
- f) Elaboración de propuestas, evaluación y elección de alternativas, demostración de ventajas.
- g) Presentación de propuestas.
- h) Especificación de soluciones, organización de sistemas y procedimientos de trabajo y formularios.
- i) Aplicación, operativos, tácticas, control, formación del personal del cliente, y evaluación de las ventajas finales.
- j) Mantenimiento y control, medidas para evitar la reincidencia, mantenimiento de normas, controles, servicios complementarios.

### **3.- Comunicación y cambio.**

- a) Introducción a las ciencias del comportamiento; sus aportaciones a la área de la comunicación y al cambio en las organizaciones.
- b) Comunicación verbal; saber hablar y escuchar con eficiencia; entrevistas y encuestas.
- c) Dirección y control de grupos; reuniones; presentaciones.
- d) Persuasión y liderazgo.
- e) La comunicación escrita, el mensaje y sus conductos, redacción de informes.

- f) El proceso de cambio en las organizaciones.
- g) Estrategias y técnicas para realizar el cambio.
- h) El papel del promotor de cambio.

#### **4.- Teoría y práctica sobre la dirección de personal.**

- a) Ambientes económicos, sociales y de otra índole (nacionales o internacionales) y sus efectos con la dirección del personal.
- b) Las principales funciones de dirección y los conceptos fundamentales de personal.
- c) Evaluación de personal.
- d) Reclutamiento y selección de personal.
- e) Capacitación y desarrollo de personal.
- f) Análisis de puestos.
- g) Mercadotecnia.
- h) Desarrollo de organizaciones.
- i) Sueldos y salarios.
- j) Diseño de ambientes laborales.
- k) Y corrientes administrativas como Reingeniería, Calidad Total, etc.

La formación que tenga un Psicólogo para lograr ser un consultor, es básica y fundamental para el éxito del mismo. Un consultor debe de tener ciertas características tanto físicas, de personalidad, experiencia y preparación académica que le permitan desarrollarse lo

mejor posible en esta actividad. Ya que es esta una actividad que requiere mucho profesionalismo, en donde no se debe improvisar.

En este apartado remarcamos la importancia que tiene la consultoría como parte de la formación académica del Psicólogo, ya que si es una actividad que tiene futuro para desarrollarse en ella, es necesario se tenga los principios básicos para su formación como consultor.

Dentro de la formación de consultores, se debe de considerar un tema importante que es como negociar y vender los servicios de una consultoría. Y la relación consultor-cliente, ya que de esta dependerá el éxito del trabajo consultivo, tema que trataremos en el siguiente capítulo.



## **CAPITULO IV**

### **PROCESO DE CONSULTORÍA**

---

---

Existen dos aspectos principales en toda relación de consultoría:

- 1) El análisis y la solución del problema.
- 2) La relación entre consultor y el cliente.

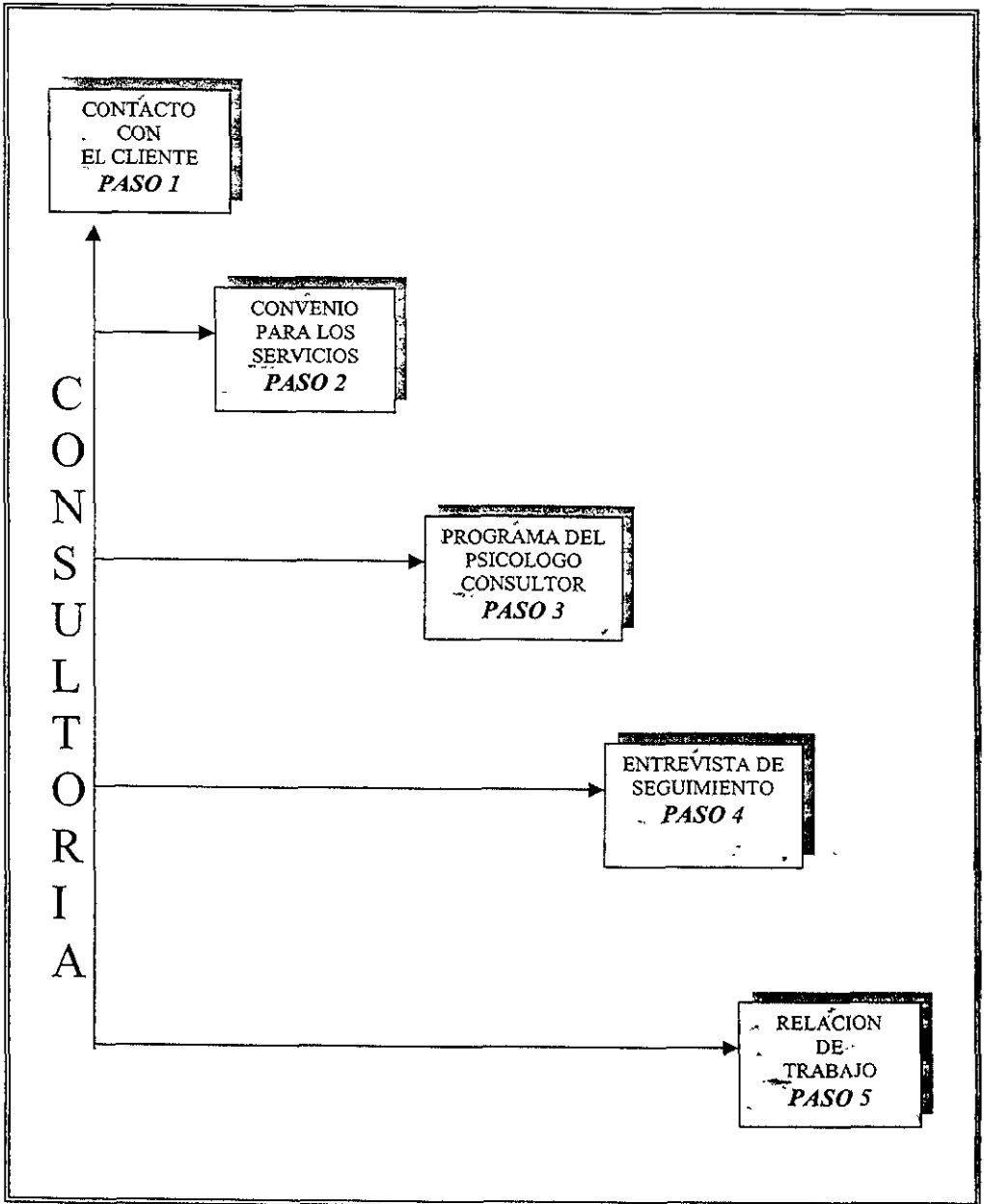
Estos aspectos están interrelacionados, y si la relación consultor - cliente no es debidamente entendida por ambas partes, no se llegará a resultados prácticos.

En este capítulo damos una propuesta que podría ser utilizada por los consultores como una recomendación de como manejar su relación con el cliente

La tarea fundamental de un consultor consiste en primer lugar en promover y vender sus servicios, ya que puede tratarse del mejor consultor en su área o disciplina, pero si no sabe vender sus servicios, no conseguirá vivir de su profesión. Los servicios de consultoría deben venderse como cualquier otro servicio.

El proceso de venta que aquí se propone no es algo estático, sino es flexible y se debe de adaptar a las necesidades de la organización, el cual consta de las siguientes fases.

## PROCESO DE LA CONSULTORÍA



## **4.1 CONTACTO CON EL CLIENTE**

### Contacto Inicial:

La primera parte del proceso de venta es el contacto inicial con el posible cliente. El cliente, en el sentido más amplio del término, es la organización que emplea los servicios de una unidad de consultoría. En este caso la relación entre el consultor y el cliente es una relación institucional. Pero también hay un cliente en un sentido más restringido del término: la persona (o el grupo de personas), de la organización que toma la iniciativa de llamar al consultor, discute con él, recibe sus informes, etc. Esta persona tiene una relación directa con el consultor.

Es importante hacer mención que el consultor debe darse a conocer con las diferentes organizaciones, a manera de promover su trabajo, esto se lleva a cabo por medio de anuncios, Internet, cartas de presentación, catálogos, trípticos, conferencias, etc.

La forma en que se inicie el contacto con el cliente influirá decisivamente en las probabilidades de obtener el trabajo de consultor.

Una vez establecido el contacto se recomienda los siguientes aspectos:

- En primer lugar, tener actitud de servicio mostrar interés por haber recibido la llamada incluso antes de poder decidir si le interesa el contacto, es importante que la actitud sea positiva y amable.
- En segundo lugar, se debe tener ya preparada una descripción muy concisa de los servicios que ofrece su organización de consultoría. Normalmente, esto será lo primero que quiera saber su posible cliente. Una explicación bien estudiada y preparada sobre los servicios creará una primera impresión de gran profesionalidad.

- En tercer lugar, el tono de voz debe transmitir una actitud de interés por las necesidades de su interlocutor, de formalidad y profesionalismo, aún en el caso de que su consultoría no pueda prestarle los servicios que requiera.

#### Selección del cliente:

La segunda parte, el cliente, es la organización que emplea los servicios de una unidad de consultoría y estas pueden ser; industrias, bancos, dependencias de gobierno, instituciones de enseñanza, y despachos, etc.

Una de las claves del proceso de venta radica en asegurarse de que las solicitudes de información a las que usted dedica su tiempo corresponden a clientes potenciales válidos. Por lo tanto cuando se reciba una llamada telefónica, su objetivo será determinar con la mayor rapidez si quien llama es un verdadero cliente y en tal caso, obtener la información básica que le permita preparar una próxima entrevista con él para discutir sus relaciones de trabajo.

Esta selección consta de dos fases:

#### 1.- Establecer el valor de quien llama como cliente.

Al iniciar la conversación se deberá tratar de averiguar los datos por los cuales se enteró de la consultoría. Si los clientes muestran pocas perspectivas, el consultor deberá fomentar su interés sobre el trabajo de la consultoría, para así elaborar programas que se adecuen al tipo de organización, sin olvidar crear un buen ambiente para su consultoría en todos los quienes llamen.

#### 2.- Reunir información sobre el cliente.

El interlocutor podrá ser un cliente viable, por lo que el objetivo de la comunicación debe centrarse en obtener información que

puede resultar útil durante las fases siguientes del proceso de venta.

Esa información deberá comprender:

- a) Unos breves antecedentes sobre la organización y la situación que llevó a pensar en los servicios de un consultor externo, cual es la actividad de la organización, el producto o servicio de que se trata, y las medidas que han tomado para resolver el problema sobre el que le consulta.
- b) Identificar que es lo que requiere el cliente que haga el consultor por su organización.
- c) La fecha de su visita oficial, el tiempo con que contará para la entrevista.
- d) Qué personas asistirán a la reunión y que jerarquía tienen para tomar decisiones en la organización.
- e) Dónde y cuándo tendrá lugar la reunión.

La entrevista inicial:

La tercera parte del proceso de venta, es la entrevista inicial que tendrá como objetivo vender sus servicios como consultor. Al finalizar la entrevista los únicos detalles que deberán precisarse son el alcance del proyecto, el precio de sus servicios y el calendario de trabajo.

Durante la entrevista deberá averiguar cuanto le sea posible sobre el problema del cliente, con objeto de poder determinar los puntos siguientes:

- Cuál es el mejor método de enfocar el proyecto para lograr la máxima eficacia y los mejores resultados para su posible cliente.

- Si desea realizar el trabajo, teniendo en cuenta los conocimientos técnicos que se requieren, el alcance del proyecto, los fondos disponibles para su servicio de consultoría y el tiempo de que dispone para elaborar el informe final.
- Cuanto tiempo se necesitará para terminar el trabajo.

La entrevista inicial incluye seis fases

### 1.- Preparación:

Esta fase de preparación es importante para tener las condiciones de afrontar la entrevista, antes de la entrevista, es conviene realizar algún tipo de investigación básica que lo cual permita formular las preguntas pertinentes durante la entrevista y que le demuestren al cliente que ha trabajado en el problema. Se deberá obtener algunos antecedentes básicos sobre la organización, la división y la línea de productos, servicios sobre los que tratará la entrevista, así como información sobre las personas con quienes existirá el contacto, en el caso de que la entrevista produzca sus frutos. De aquí la importancia de formular las preguntas adecuadas durante la fase de selección, para poder definir así el tema y centrar la investigación. La clave esta en determinar si hay temas concretos y relativos a la organización y la línea de productos que deban surgir a lo largo de la entrevista. Además, siempre es conveniente saber a quién tendrá que dirigirse.

Decidirá que personas de su organización asistirán a la entrevista. Es favorable la presencia de dos personas en una presentación, ya que, mientras uno realiza la presentación y habla, el otro se preparará para contestar posibles preguntas.

### 2.- Introducción:

Se debe establecer y mantener contacto visual con cada uno de los asistentes, y entender cuál es su posición en la organización,

para así saber quiénes son las personas que toman decisiones y quiénes son las que influyen decisivamente en las mismas. También debe asegurarse de que todos los asistentes saben quién es el consultor y cual es su función dentro de la consultoría.

La reunión no debe iniciar hasta que estén presentes todas las personas que deben asistir. Empieza la reunión presentándose y presentando a las personas que forman parte del grupo y animando a sus interlocutores a hacer lo mismo.

### 3.- Presentación:

Para la presentación hay que tomar en cuenta las siguientes variables:

- a) La cantidad de personas que asisten a la reunión, si se trata de un grupo grande, necesitará un equipo de proyección para que todos puedan ver el material que presenta.
- b) Lo que realmente sepan los asistentes sobre la consultoría, en ocasiones es conveniente hacer un repaso de la consultoría y servicios para obtener mayor credibilidad
- c) La cantidad de tiempo con que cuenta para la presentación, factor que suele determinar el alcance y contenido de la misma.
- d) El lugar en que se determinará la reunión y los medios de que dispondrá para su presentación.

El campo de trabajo de la consultoría. Deberá cubrir todas las áreas principales, aunque no guarden relación directa con las necesidades de la organización a las que se dirige.

Debe dar una idea general del método que sigue para asignar personal a un trabajo de consultoría, así mismo debe mencionar

el método que usa para establecer el costo de sus servicios, explique cómo llega a fijar una cifra para sus honorarios y qué gastos adicionales debe sumarse a los mismos (gastos de viaje, servicio de mensajería, llamadas telefónicas etc.)

Al concluir la presentación, se da un tiempo para preguntas, dudas y comentarios de los asistentes, dudas que podrían crearle problemas en el futuro, como podrían ser; ¿que tiempo suele necesitar para terminar el trabajo? ¿por qué cree que su consultoría es la mejor en este tipo de trabajo? ¿Cuál es, el precio de un proyecto normal de consultoría? ¿trabaja bajo un contrato condicional, en el cuál sólo percibirá sus honorarios si logra ciertos resultados previamente establecidos?. Estas y otras preguntas pueden formularse en una entrevista. Siempre es mejor anticipar ese tipo de preguntas con el objeto de responder adecuadamente si se llegan a plantear.

#### 4.- Recopilación de información:

Hay varias formas de conseguir suficiente información para su propuesta, asegurarse de que el cliente le suministre los antecedentes necesarios sobre la organización y los que busca ayuda externa.

Consiga un acuerdo respecto al alcance del trabajo. Esta es una de las partes más importante de la entrevista, ya que le permitirá centrar su oferta en aquellas áreas de la organización que más necesite ayuda. Sin embargo, para poder identificar así las expectativas del cliente respecto a su trabajo, es conveniente solucionar este tema en la entrevista inicial, con objeto de minimizar las probabilidades de que alguien después diga que eso no era lo que esperaban cuando ya se tenga redactada la propuesta.

Determine las necesidades del posible cliente en cuanto a plazos. Este punto guarda relación tanto con la fecha en que desea recibir la oferta como con aquella en que necesita que se termine



el proyecto. El tiempo de que disponga producirá efectos significativos sobre el contenido y, probablemente el costo de la propuesta.

Se recomienda conseguir un presupuesto o al menos, una cifra estimada de lo que su posible cliente haya asignado al proyecto.

Para la presentación de la propuesta hay que Identificar cuáles son las preferencias del cliente en lo que respecta a la guía de contrato. Ya que algunos clientes exigen propuestas muy detalladas que subrayen todas las fases del proyecto y cualquier aspecto que afecte a los costos, mientras que otros sólo piden un resumen de proximidad de una página en el que incluya los objetivos del trabajo, los resultados que usted obtendrá y el costo de su intervención en el mismo.

#### 5.- Cierre:

Sólo requiere unos minutos, pero es una de las partes vitales del proceso, durante el cual deberá asegurarse de que todos los asistentes poseen una información completa sobre la consultoría.

También necesita llegar a un acuerdo con los representantes del posible cliente sobre los pasos que han de darse a continuación y la fecha en que deben darse, y con quién ha de ponerse en contacto durante los siguientes días o en caso de que necesite información adicional para elaborar la propuesta. Por último, se debe preguntar cuál es el proceso de decisión que se ha de seguir y de cuánto tiempo dispondrán para tomar una decisión.

#### 6.- Despedida:

Consta de tres elementos básicos.

- a) Hay que dedicar un par de frases para expresar su agradecimiento a los asistentes por haberle brindado la oportunidad de presentarles su propuesta de consultoría y su

entusiasmo por la entrevista, esto producirá una impresión positiva en la organización.

b) Se debe tener cuidado de que todos los asistentes reciban el material que se haya preparado para la presentación. Si lo entrega personalmente tendrá la oportunidad de establecer un último contacto visual con todos ellos, así como él agradecerles su participación.

c) Al retirarse no debe perderse tiempo en charlas insustanciales. La mayoría de los clientes agradecen que sus consultores respeten el tiempo y se retiren rápidamente al concluir la reunión.

#### ***4.2 CONVENIO PARA LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA***

Las actividades de consultoría como toda función seria y profesional, requiere estar comentadas, aceptadas y controladas de tal manera que el cliente y el consultor tengan claramente definidas las bases sobre las cuales se desarrollarán los trabajos pactados.

De lo anterior se desprende la importancia de esté subtema en el que se mencionan algunos aspectos para la adecuada determinación, proposición y contratación de los servicios de consultoría.

En este mismo orden de ideas no se podría comentar la metodología de un trabajo a desarrollar sin previamente haber establecido las normas mínimas a cubrir en su contratación para que sea considerado como un servicio profesional bien organizado y por tanto digno de confianza,

##### **Alcance de Servicios:**

Es necesario para poder fijar el alcance del trabajo que los objetivos del proyecto queden previamente definidos en forma clara y precisa,

los cuales serán consignados en **la carta convenio respectiva**. En los casos donde sea necesario modificar los objetivos del proyecto o el alcance del trabajo, dichas modificaciones deberán indicarse en otra carta convenio donde se consignen claramente los cambios.

Debemos señalar los beneficios esperados desde el punto de vista del cliente. En esta parte es donde podemos persuadir en forma efectiva sobre nuestra contratación ya que los beneficios del trabajo serán siempre de utilidad para el cliente.

En la sección de alcance del servicio, se debe indicar el plan de trabajo que se seguirá y que consideraremos necesario para llevar a cabo con éxito los objetivos del proyecto, los anexos sobre el tiempo y el personal a utilizar deberán incluirse también en esta sección.

La carta propuesta debe precisar el alcance del trabajo, por consiguiente resulta indispensable definir los trabajos que efectuará el personal del cliente y los que serán responsabilidad del consultor; así como, es importante establecer las distintas fases o etapas en que se dividirá el proyecto.

El alcance comprende las actividades a efectuar desde la aceptación del contrato hasta la entrega del trabajo, es recomendable preparar una breve descripción metodología aunada a los puntos específicos del estudio, contenidos en el plan de trabajo y prever la naturaleza, contenido, frecuencia y forma de presentación de los informes que se entregarán al cliente durante el transcurso del proyecto.

Obviamente el preparar anticipadamente la información descrita permitirá estar formulando un borrador por secciones de la carta propuesta misma que sólo nos faltaría ordenar, formalizar y darle una presentación adecuada para su aceptación.

## Carta Convenio:

La carta convenio es el documento formal en que se establecen, precisa y claramente, los servicios profesionales propuestos: el trabajo a realizar y los objetivos a alcanzar; la forma en que se conducirán las relaciones entre la organización y el consultor y los diversos datos que permitan al cliente conocer el panorama genérico del trabajo.

Los objetivos de la carta propuesta son demostrar claramente a los clientes, que se tiene la preparación, la experiencia, los recursos y el deseo de llevar a cabo el proyecto propuesto.

## Políticas:

Esta sección tiene como finalidad indicar algunas políticas básicas para la elaboración de los contratos de presentación de servicios profesionales de consultoría.

Las políticas relativas a la formulación de contratos o cartas convenio, varían en cada despacho, pero en forma indicativa se mencionan algunas a continuación:

- 1.- La prestación de servicios profesionales cualquiera que sea su naturaleza, se deberá regular por medio de un contrato.
- 2.- El contrato será producto de pláticas e investigaciones previas sostenidas con el futuro cliente, en las cuales se determinará con la mayor precisión posible, el servicio que necesita o desea que se le preste.
- 3.- Deberá obtenerse nuevo contrato de prestación de servicios cuando se presenten las siguientes situaciones:
  - a) Cuando el alcance del trabajo haya sido modificado significativamente en relación con lo estipulado en el contrato

inicial o cuando hay un cambio o modificación del monto de los honorarios pactados inicialmente.

b) Prestación de servicios adicionales a los previamente contratados.

4.- Los contratos de presentación de servicios o las cartas convenio deberán ser firmadas por el consultor y el cliente.

5.- El original del contrato deberá ser entregado personalmente al directivo o directivos de la organización que haya solicitado la prestación de los servicios. Si están conformes con los términos del contrato. Deberá recabarse su aceptación firmada, en una copia del mismo. La oficina deberá conservar esta copia como referencia.

6.- Aún cuando los términos en que se establecen las cláusulas de un contrato profesional obliga a ambas partes a cumplirlo. Es importante mencionar que dentro de las prioridades del cliente esta la de satisfacer al cliente, por lo que algunos consultores están utilizando el concepto de " garantías de servicio ", éste consiste en pagar a sus clientes por un servicio que no ha sido satisfecho, ya sea a través de un nuevo servicio gratuito o compensándolo de otra manera. El valor de un cliente es un valor a largo plazo, así que no debe perderse. Siempre hay que buscar que el cliente dé una nueva oportunidad de servirle. Por lo tanto, otorgar estas garantías de servicio, no son una pérdida.

### **4.3 PROGRAMA DEL PSICÓLOGO CONSULTOR**

La elaboración de la propuesta constituye el punto final del proceso de venta del proyecto, lo cuál decidirá su éxito.

La propuesta detallada permite, que el cliente entienda perfectamente el trabajo que se ofrece; no debe dejar duda el cálculo que el consultor haya hecho del alcance del trabajo y los

plazos para realizarlo, y debe especificar los pasos a dar en cada una de las fases del proceso.

La propuesta detallada permitirá al consultor vender sus conocimientos y su técnica directamente a cada una de las personas que deberán leerla, las probabilidades de conseguir la venta del proyecto serán mucho mayores si la oferta se ha elaborado con cierto detalle en cuanto al alcance y el método a emplear.

La oferta formal por escrito presenta, también, algunos inconvenientes para el consultor. Algunos clientes de la organización se negarán a leer un documento largo, altos ejecutivos, suelen negarse a leer ofertas de muchas páginas, porque dedican mucho tiempo. Por eso es conveniente preguntar con anticipación el tipo de formato que necesita el cliente, ya sea breve o con más detalle.

La redacción de los contratos que se establecen en esta sección deberá ser usada principalmente para fijar el alcance del servicio a prestar y establecer la responsabilidad del consultor.

A continuación se describen los requisitos que debe contener la carta convenio y el uso de las instrucciones aquí enunciadas que ayudarán a su preparación.

#### 1.- Introducción.

La oferta de consultoría debe empezar por una frase que indique al cliente la razón precisa de la comunicación. Esta introducción continuará indicando por qué se produce la oferta y dirá las necesidades que planteo el cliente.

#### 2.- Antecedentes.

La siguiente sección resume la información básica que se les suministró al respecto a su trabajo como consultores. Debe incluir los antecedentes del proyecto sobre el que versa la propuesta y las

ideas del grupo de dirección del cliente respecto a la necesidad de otros servicios de consultoría.

Los objetivos de esta sección son:

- a) Comunicar al cliente que está familiarizado con los hechos del proyecto, para elaborar una oferta de servicios de consultoría.
- b) Mostrar que la oferta se basa en premisas correctas sobre las necesidades del cliente respecto a los servicios de un consultor.
- c) Asegurarse que los clientes que lean su propuesta dispongan de los antecedentes necesarios sobre los que se han mencionado y lo que se ha pedido, para poder así valorar justamente su propuesta.

### 3.- Objetivo del trabajo.

Debe indicar al cliente, de forma muy sencilla, lo que se piensa lograr al concluir el trabajo de consultoría.

Los objetivos deben establecerse partiendo de los más generales para llegar a los más específicos, siguiendo un orden lógico que ponga de manifiesto sus prioridades.

Es muy importante que los objetivos que se incluyan en la propuesta sean realistas, precisos y susceptibles de evaluación.

### 4.- Alcance del compromiso.

El objetivo de esta sección es comunicar al cliente el alcance del trabajo de consultoría, de forma que no se produzcan dudas después sobre la tarea que se realizará.

En el proyecto debe explicar con el máximo detalle que sea posible todas las áreas en que haya de intervenir el consultor, durante la

realización del trabajo. Esta sección es fundamental para comunicar al cliente lo que el consultor hará y lo que no hará.

#### 5.- Metodología del trabajo.

Se explicará como se piensa realizar el trabajo, en un orden cronológico cada una de las principales tareas.

Se debe mencionar cada una de las fases de ejecución del proyecto, con el objeto de que el cliente pueda hacerse una idea de los criterios que se han de seguir a lo largo del trabajo.

#### 6.- Plazos.

Se dará una idea general del tiempo que se necesitará para finalizar el trabajo, así como las fechas intermedias fundamentales.

Resulta muy valioso incluir en la propuesta una gráfica que muestre cuando se finalizará cada una de las fases del proyecto. Dicha gráfica tiene la finalidad de quien la vea, comprenda claramente como se integran las distintas fases del proyecto y cuando empieza y concluye cada una de ellas.

#### 7.- Asignación de personal.

Se debe mencionar el equipo de personas de la consultoría que intervendrán en el proyecto y las funciones de cada uno. De tal manera que la organización tenga completo conocimiento del personal que intervendrá en el proyecto.

#### 8.- Honorarios y gastos.

Se debe cubrir todo los aspectos financieros del trabajo como consultor y normalmente, debe mencionar la cifra de honorarios que percibirá para realizar el trabajo, el calendario previsto para el pago de los mismos (mensualmente, una tercera parte anticipada etc.), y otros gastos que se produzcan durante la realización del trabajo y



que deban encargarse al cliente, como el costo de llamadas telefónicas, mensajería, el costo de los materiales, etc.

Hay tres posibles formas de honorarios, no son los únicos y claro cada consultor establece su forma de pago;

- a).- Honorarios estimativos: el consultor establece estimaciones, con las cuales determina el máximo y el mínimo que puede costar el estudio o el trabajo.

Estas pueden estar basadas en el tiempo que se toma el consultor en llevar a cabo el trabajo.

- b).- Honorarios fijos; esta clase de contratos es más sencilla, pues el consultor informa al cliente cuales son sus honorarios y el tiempo que se va a llevar en su trabajo.

- c).- Convenio; el cliente y el consultor llegan a un acuerdo y se fija una cantidad mensual para realizar cierto trabajo o por el tiempo que el consultor presta para concluir o resolver el trabajo encomendado.

Los procedimientos y bases para el cálculo de honorarios de los servicios de consultoría, son muy variados y de hecho no se podría establecer una norma fija, pues los factores particulares difieren en cada caso por la naturaleza, extensión y objetivos del trabajo.

## 9.- Cierre.

Es importante que si surgiera alguna duda respecto a la propuesta o deseara algún cambio le llamen para aclarar sus dudas. También hay que indicar el plazo que dará para tener nuevamente contacto con él y saber cual fue su opinión.

#### **4.4 ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO**

El seguimiento indica al cliente su interés por el trabajo y sus deseos de realizarlo.

El seguimiento permite, además aclarar cualquier duda que pueda haber surgido dentro de la organización después de haber recibido su oferta.

Al realizar el seguimiento de la oferta, el consultor logra presenciar frente al cliente, lo que hace que a la oferta se le conceda el tiempo y la atención necesaria para que logre el éxito.

Al hablar con el cliente resultará muy oportuno preguntarle cuando piensa tomar una decisión respecto al proyecto.

Transcurrido el tiempo, es importante ponerse en comunicación con él cliente para averiguar que ha sucedido. Esta situación puede prologarse durante cierto tiempo. Sin embargo, resulta aconsejable, reiniciar a un proyecto cuando resulte difícil hablar con el cliente o éste no conteste a sus llamadas.

#### **4.5 RELACION DE TRABAJO**

La relación de trabajo existen durante todo el proceso incluyendo la frecuencia y la forma de los contactos entre consultor y cliente, dependen del modo en que el consultor maneje la comunicación.

La frecuencia de los contactos personales y por escrito tales como; informes provisionales, debe proporcionar suficientes oportunidades al cliente para vigilar la marcha de la tarea y al consultor le servirá para solicitar del cliente orientación suplementaria y nueva información sobre la labor realizada. No es racional esperar que el consultor, una vez definido el problema, se encierre en una oficina y salga un mes después con una solución perfecta. Además de los contactos periódicos que se hayan programado de antemano, el consultor debe tener libre acceso a las personas cuya opinión pueda ser útil a su trabajo.

El acceso a la información es una cuestión fundamental. Si el cliente cree que el consultor no debe tener acceso a cierta información por determinado motivo, y esta información está vinculada a los problemas que han de resolverse, será mejor que la dirección no recurra a consultores externos y que trate de resolver la cuestión con recursos propios. Pero a veces ocurre que los clientes se olvidan simplemente de transmitir cierta información o bien la consideran poco importante o poco digna de confianza, aun cuando pueda resultar muy útil para el consultor.

El comportamiento del consultor durante toda su labor repercute en las relaciones de trabajo y en la ayuda que logrará obtener del cliente y de su personal. No todas las personas que trabajan en la organización apreciarán inmediatamente la presencia de alguien que viene del exterior a demostrarles que ellos individual o colectivamente podrían trabajar mejor ó con mayor rendimiento. El consultor se gana su confianza y apoyo escuchando sus argumentos, siendo paciente y modesto, demostrando su competencia para trabajar con organización y disciplina.

Si las relaciones de trabajo son buenas y el cliente está plenamente satisfecho con los progresos logrados por el consultor, puede presentarse otro peligro que puede ser la tentación de asociar tan estrechamente al consultor a la solución de los problemas de dirección, que el cliente le delegue, de hecho parte de su función decisoria, cabe decir que la función del consultor es la de un fisioterapeuta, no la de una muleta.

Las relaciones de trabajo entre el consultor y el cliente son el factor principal es el de cambio. El cambio puede empezar a introducirse en un determinado momento de la tarea, o bien una vez que la labor del consultor haya preparado el terreno para el mismo. La función del consultor es la de un promotor del cambio; la dirección debe asumir la responsabilidad principal por la realización del cambio, incluso aunque participe en ella el consultor.

## **CAPITULO V**

# **MODELO DE TRABAJO DEL PSICÓLOGO CONSULTOR**

---

---

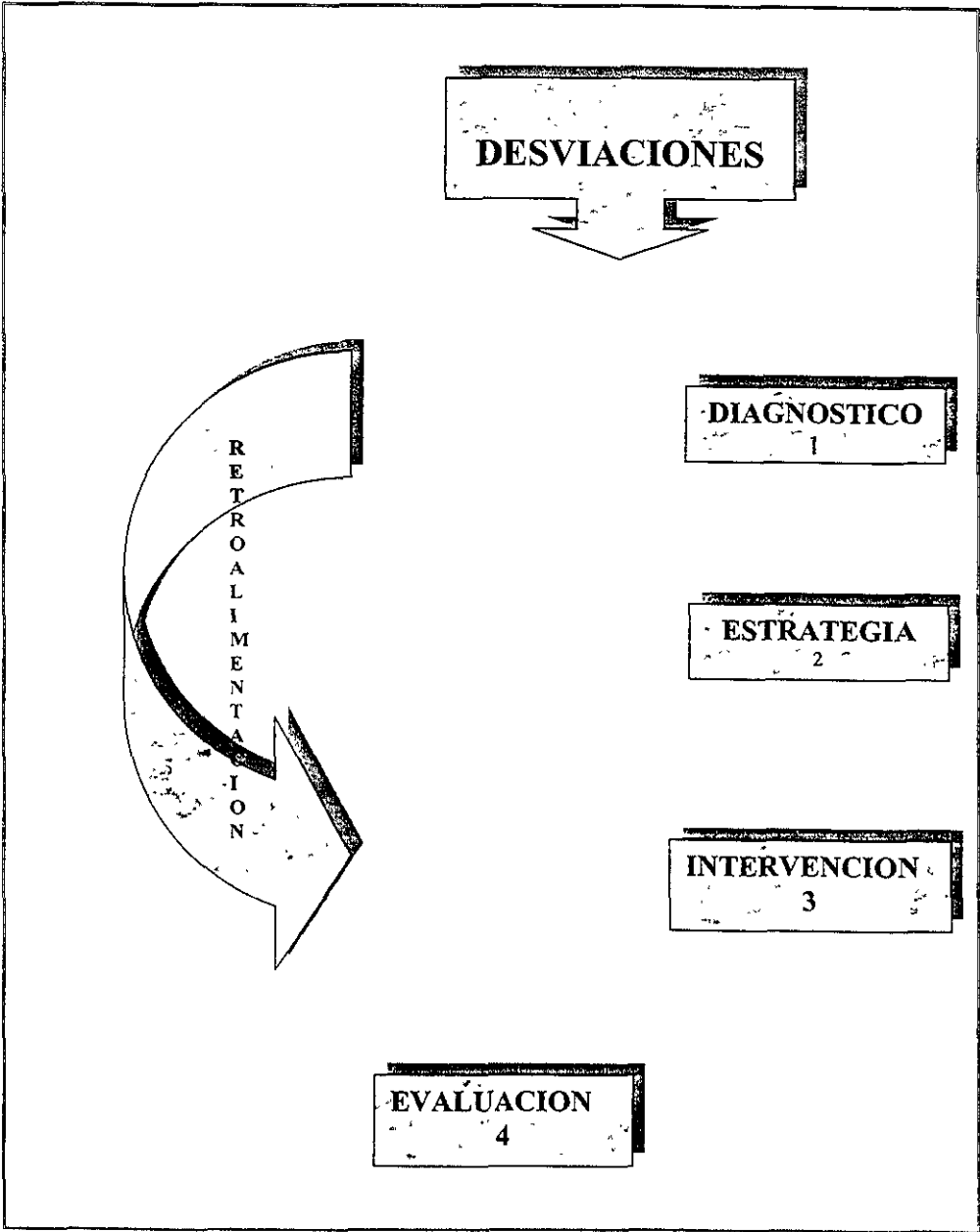
Es necesario el uso de una metodología, que es desde luego variable y que se debe de adaptar a las circunstancias más diversas pero que sin embargo se puede apegar a los lineamientos de toda investigación.

El proceso de evaluación que realiza un Psicólogo Consultor, incluye el levantamiento de la información de empleados, gerentes y directores, revisar y analizar los documentos de la organización, así como realizar diversos tipos de observación en el ámbito de la consultoría. Todo este trabajo permitirá comprender y encontrar las fuerzas y debilidades de la organización. Una vez que la organización tiene claro su problemática y ya determinó las metas que desea alcanzar, se trabaja con la alta dirección en el diseño de un plan estratégico.

Todo este trabajo se realiza, junto con los distintos responsables de la organización, lo que contribuye a la comprensión del concepto por parte de todos y asegura el compromiso, "prerequisito para una implantación exitosa del plan estratégico" este plan obliga a la organización a involucrarse en actividades de adiestramiento, de desarrollo organizacional, mejora de tecnología y procesos administrativos.

Como parte de la investigación se propone un modelo de trabajo para el Psicólogo Consultor, siendo este una base para el desarrollo de un proceso de consultoría.

**MODELO DE TRABAJO DEL PSICÓLOGO CONSULTOR**



## **5.1 DESVIACIONES**

El primer paso será cuando las organizaciones y sus integrantes comprenden y aceptan que existe una dificultad tanto administrativa, de proceso, de clima laboral, etc., dentro de un área o en varias de estas, por lo que es necesario llamar al consultor para que este lleve a cabo el diagnóstico.

## **5.2 DIAGNÓSTICO**

Definir la situación y necesidades de cambio, identificar y evaluar problemas, esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una exploración o investigación preliminar que proporcione los suficientes elementos de juicio para decir, si conviene o no seguir adelante con el estudio y en caso afirmativo proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo correspondiente.

Es recomendable que antes de iniciar un estudio de cualquier índole el consultor defina su objetivo con el jefe del área a diagnosticar.

Para detectar algunos problemas administrativos, puede originarse en alguna de las fuentes siguientes:

### **1.- Area a Diagnosticar.**

El supervisor, jefe de departamento o encargado de una área de trabajo específica puede advertir que algo no funciona eficientemente, en cuyo caso recurre a la consultoría, para solicitar su asesoría, afín de precisar las fallas que en ocasiones se traducen en síntomas como retrasos en el trabajo, incremento desorbitado en el número de personal, personal inconforme, elevación de gastos.

2.- Autoridad superior que depende de una de las áreas a diagnosticar.

En ocasiones no es el responsable del área quien directamente se percata de la existencia de un problema, sino que su jefe inmediato es quien detecta que existen problemas en el área.

3.- Otras áreas a diagnosticar.

En algunos casos, los problemas se reflejan en áreas distintas en donde se requiere de la intervención del consultor.

Siempre que se detecte un problema es necesario asesorar al responsable del área, sobre la necesidad de pedir el apoyo del consultor.

Si no está claramente definido el objetivo del consultor, esto podría traer desviaciones en el estudio, por lo que es necesario saber el problema a atacar, para evitar que durante el proceso del diagnóstico ocurran fallas.

Uno de los objetivos fundamentales del diagnóstico es lograr obtener una base de datos confiable con lo cual el consultor podrá obtener una imagen clara de la situación y llegar a una definición precisa del problema, y hacer que sus propuestas sean acordes a la realidad que vive la empresa.

El consultor tiene que planear la forma de recopilar datos y llevar un registro de estos, los cuales son la base para el diagnóstico, así mismo existen dos formas que el consultor pueda reunir la información:

a) Información global.- sobre productos, empleados, organigramas, procesos, etc.

b) Información selectiva.- objetivos, actividades y responsabilidades del puesto.

A continuación se presentan las principales formas de agrupar la información, con la finalidad de tenerla seleccionada para que su manejo sea más fácil, esto es una de las formas en las cuales se puede clasificar la información tomando en cuenta el tipo de empresa y problemática, la cual se debe de adecuar a las necesidades del consultor:

- Sobre acontecimientos épocas, frecuencia, tendencias, índices de accidentes, rotación, capacitación, etc.
- Sobre el personal, edad, sexo, nacionalidad, estado civil, ocupación, ingresos, etc.
- Sobre recursos, factores de producción, productos, procesos, uso de equipo, etc.

Existen básicamente dos formas de obtener datos, estos se puede recopilar de forma interna o externa en la empresa, ya sea en publicaciones, asociaciones, informes estadísticos, los cuales a continuación se describen:

#### 1.- De registro:

Son datos almacenados de forma legible o susceptible de ser transcrita, e incluyen documentos tales como archivos, informes, publicaciones, disketes, diagramas, planos, etc.

#### 2.- De recuerdos:

Son todos los elementos de información que almacena el personal dentro de la organización, ya que pueden estar relacionadas con ellas o pueden solo proporcionar información general al consultor, así mismo pueden dar información sobre las creencias e impresiones que tenga de la misma.

Dentro de la recopilación de información se describen a continuación algunos de los registros más importantes:



a) REGISTROS ESPECIALES.- pueden tomarse medidas para que se lleven registros especiales, sí la información buscada no se puede obtener fácilmente de los registros disponibles o si estos no son fidedignos. El procedimiento especial de registros disponibles puede establecerse por un período limitado.

b) OBSERVACION.- este método que emplea el consultor para obtener información difícil de registrar cuya finalidad es la de complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental. El consultor presencia un acontecimiento, por ejemplo, el momento que un obrero ejecuta una tarea y usa sus sentidos perceptivos para observar cómo ocurre, a fin de poder formular luego sugerencias útiles.

La información que el consultor suele obtener mediante la observación incluye lo siguiente:

- La disposición de la fábrica, los almacenes y las oficinas.
- La sucesión de las operaciones.
- Los métodos de trabajo.
- El ritmo de trabajo.
- Las condiciones de trabajo (ruido, luz, temperatura, ventilación, orden y limpieza).
- Las actitudes y el comportamiento de directores, supervisores y demás trabajadores.

Puesto que la mayoría de las personas se sienten incómodas cuando son observadas, el consultor debe tener especial cuidado en asegurarse de que están tranquilas antes de empezar a observar sus actitudes.

El consultor debe decirles primero qué es lo que se propone hacer, nunca debe ponerse a observar a los trabajadores sin avisarles previamente, debe explicarles el objeto de su estudio y aclarar que no abriga ninguna invención crítica, sino que debe sencillamente obtener información fidedigna sobre el modo en

que se desarrolla la actividad en cuestión. El consultor conseguirá probablemente la cooperación del personal sometido a observación, si primero intercambia opiniones con él, permitiéndole que le señale todos los factores que influyen en la actividad y lo invitan a formular sugerencias sobre mejoras. Se procurará que las personas se comporten normalmente durante la observación y no traten de cambiar su ritmo, velocidad, frecuencia etc., de sus actividades de trabajo

Dentro de esta técnica de observación existe la necesidad de definir el objeto a observar, anotar, clasificar, analizarlas, y por último conservar las notas producto de la observación para su consulta posterior.

Se resume en siete puntos los requisitos que se deben seguir para llevar a cabo una buena observación:

- Tener una orientación y conocimiento de lo que se quiere observar como objeto de estudio, es decir, definir claramente el objeto y los propósitos que se pretenden alcanzar con la observación.
- Tratar de asegurarse de estar libres de inclinaciones, ideas preconcebidas.
- Estar libre de toda fatiga.
- Estar alerta, interesado y activo.
- Saber escuchar y oír.
- Tener paciencia para observar.
- Saber escoger las posiciones ventajosas.

- c) INFORMES ESPECIALES.- el consultor puede pedir a una persona o equipo de la organización del cliente que colabore en la tarea examinando aspectos particulares del problema y presentando sugerencias. Este método es selectivo; en colaboración con el cliente, el consultor elige a las personas que puedan tener opiniones concretas sobre el problema.
- d) CUESTIONARIOS.- se define como una de las formas clásicas para reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, o ambas cosas. Sirve también para recopilar datos objetivos y cuantitativos, así como para desarrollar informaciones de naturaleza cualitativa obtenidas entre grupos numerosos, diversos y distanciados, por lo tanto el cuestionario debe estar formado por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

La aplicación de esta técnica, solo se justifica cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista, es demasiado corto, cuando la información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos, o cuando las fuentes son muy variadas o la información a obtener exige una larga búsqueda.

Una de las ventajas por la cual se ocupa el cuestionario, además de las ya mencionadas es que no se requiere la presencia del consultor.

Existen dos tipos de cuestionarios:

- ESTRUCTURADOS: cuyo contenido se basa en una serie de preguntas concretas, pero ordenadas y definidas, con otras interrogantes adicionales que se limitan a lo necesario para aclarar o detallar las respuestas y tienen por objeto producir una comunicación adecuada que permita obtener respuestas exactas.

- NO ESTRUCTURADOS: se les conoce como guías y cuyo contenido se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista, dejando

la suficiente libertad al consultor para acondicionarlo a las circunstancias, cabe hacer notar que para utilizar este tipo de cuestionarios se necesita dominar la técnica de la entrevista y tener pleno convencimiento del tema a tratar.

Enseguida se presentarán las principales reglas a seguir, para el arreglo de las preguntas de un cuestionario:

- Las preguntas que se coloquen primero en el cuestionario deben ser las más fáciles de responder.
- Debe evitarse colocar al principio del cuestionario preguntas que pueda afectar las respuestas posteriores.
- Debe observarse una secuencia de tiempo en el arreglo de las preguntas, de manera que el entrevistado no tenga que estar saltando períodos cronológicos, que podrían llevar a errores de tipo cuantitativo.
- La secuencia de temas es igualmente importante, hasta donde sea posible, todas las preguntas pertenecientes a un mismo tema deben agruparse. De hecho si la secuencia de tiempo y la secuencia de temas chocan entre sí y no pueden conservarse ambas, es más importante conservar la secuencia de temas.

Antes de redactar el cuestionario el consultor debe decir exactamente que información desea, cómo se usará, y cómo se resumirá y clasificará las respuestas. Luego se formularán preguntas concisas, sencillas, exentas de ambigüedad, en lo posible deberá invitarse a contestar. Las preguntas deben disponerse en orden lógico, de manera que cada respuesta conduzca a la pregunta siguiente. Es aconsejable agrupar las respuestas y estructurar el cuestionario de manera que resulte fácil resumir y tabular las respuestas, sobre todo cuando se empleen clasificadores electrónicos.

Las estructuras de los cuestionarios pueden variar de acuerdo con la clase de información que se desea obtener.

El consultor utiliza esta técnica, tiene que tomar en cuenta el trato estadístico que le va a dar a los datos y la forma en que va a presentarlos, de tal forma que logre obtener la información que se necesita y expresarla en una forma sencilla y entendible.

e) ENTREVISTAS: la entrevista es un instrumento que nos permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo, ayuda a verificar inferencias y observaciones internas y externas, valiéndose de la viva narración de las personas. Esta técnica es una de las más importantes ya que puede usarse simultáneamente a las demás.

Para llevar una entrevista formal podemos optar por la técnica de entrevista libre o la entrevista dirigida:

- LA ENTREVISTA LIBRE.- es aquella que se desarrolla, sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas, la conversación se lleva en cierta manera de un modo informal, por lo cual es fácil caer en divagaciones que distraigan el objetivo central de nuestro estudio.

- LA ENTREVISTA DIRIGIDA.- a la que por su método de trabajo podemos considerar de más utilidad, para nuestros fines, debido que para analizar un objeto definido de estudio, utiliza un mayor rigor científico en su tratamiento. Para este tipo de entrevista debe ponerse el mayor cuidado posible en su preparación y conducción, así tenemos, que una vez que se ha precisado el objetivo a estudiar, deslindado en el campo de acción, hechas las hipótesis y terminada la labor de investigación documental puede iniciarse la entrevista sobre el terreno de la acción.

Una condición, para realizar toda entrevista, es la aprobación y apoyo que se obtenga de las autoridades superiores, quienes para otorgarlo, deben antes estar plenamente convencidas de la importancia, trascendencia y utilidad que se pretende lograr.

Toda entrevista para su desarrollo debe seguir una secuencia lógica, en primer lugar, todo consultor debe llevarse en la mente completamente definido el objetivo y la naturaleza general del estudio que pretende realizar.

La primera entrevista debe ser realizada, por lo general con alguna autoridad superior de la dependencia, este primer paso es de mucha utilidad, pues ayuda a romper la tensión, acondiciona psicológicamente tanto al entrevistado como al consultor e impulsa situaciones que permiten lograr un mejor entendimiento que se traducirá en beneficio de los resultados de la investigación; así mismo, en este grado de confianza el jefe superior podrá orientar al consultor sobre las características que guarda la personalidad de quién va a ser entrevistado, es decir si éste es abierto a nuevas ideas, conservador, tímido, violento, etc.

Una técnica para conducir una entrevista, podemos afirmar que no existe en forma sistematizada y comprobada, pues cada autor considera una serie de factores que la componen, otros consideran que es una habilidad.

Enseguida se formulará una guía de entrevista o bien, recomendaciones para conducir la entrevista y adoptar la táctica de acción que permitirá auxiliar al consultor durante la conversación, sin embargo, la mente de éste debe estar abierta a acontecimientos accidentales, esto es con el objeto de centrar la plática, entrar de lleno en materia de nuestro interés, y eliminar el esfuerzo inútil del interlocutor por entender la clase de informes que se le solicitan; como ventajas de la guía, se citarán, ahorro de tiempo, auxilio al consultor para ejecutar y precisar algunas respuestas del entrevistado, indica al entrevistado algunas ideas previas sobre la materia, de manera que éste, con mayor facilidad pueda desarrollar ordenadamente el tema propuesto:

-Elegir con la persona entrevistada, el lugar y la hora de la entrevista, de tal forma que la conversación se lleve a cabo sin

interrupciones y el entrevistado se encuentre sin preocupación de tiempo.

- Aclarar anticipadamente con el entrevistado, si no le es molesto que se tomen algunas notas.
- Buscar la manera de colocar al entrevistado en una favorable disposición de ánimo, para ganarse su confianza y vencer cualquier resistencia psicológica que pudiera entorpecer la entrevista.
- Llevar acabo la conversación en un lenguaje sencillo y accesible, para descartar algún tipo de tensión ambiental.
- Poner interés en el tema, para así poder contestar prontamente, cuando el entrevistado pida nuestra opinión sobre alguna conclusión parcial que se obtenga durante la conversación; sin olvidar que éste, puede darse cuenta fácilmente de la ausencia del poco interés.
- No ser impacientes, rígidos o violentos en la conducción y desarrollo de la entrevista.
- Aclarar premeditadamente con el entrevistado sobre el uso y aplicación que se dará a la información recibida.
- En entrevistas con altas autoridades o jefes importantes, es altamente recomendable aclarar que la información obtenida, no será utilizada para valorar su labor o juzgar su actuación.
- Todas las preguntas realizadas deben estar centradas en el objetivo a alcanzar.
- Dar tiempo suficiente, después de hecha la pregunta, para que el entrevistado tenga oportunidad de ordenar sus ideas y revelar todo lo que conozca.

- Tratar de alejarse al máximo de desviaciones sin importancia, en caso de presentarse, es conveniente guardar silencio y discretamente cambiar de tema.
- En caso de que el entrevistado caiga en actitudes temperamentales que distorsionen el fin de la entrevista, tratar de calmar esta situación o terminar la entrevista, dejándola para otro día, y en caso extremo sugerir la conveniencia de que otra persona lleve a cabo la entrevista.
- Para finalizar la entrevista, debe hacerse una recapitulación de los puntos tratados, con el fin de aclarar dudas, por la mala anotación de datos que hayamos tomado o deficiencias en la expresión de conceptos del entrevistado, en estos casos es recomendable hacer las siguientes preguntas: ¿Qué hemos omitido?, ¿Qué puntos cree Ud., que debemos aclarar?, ¿Qué otra cosa sobre el tema, desearía Ud. Decirme?, etc.

A manera de conclusión diremos que éstas recomendaciones pueden clasificarse indistintamente como normas de la entrevista del consultor, sin embargo debemos recordar que muchas de las dificultades enumeradas no son inherentes al método mismo, sino al modo de cómo se pone en práctica y algunas veces también a las personas que tratan de ocuparlo.

Las preguntas se complementan y se apoyan unas con otras, confirmando, corrigiendo o contradiciendo Respuestas anteriores. Por otra parte, las preguntas suelen derivar hacia otros asuntos conexos, y de esta manera revelan relaciones, influencias.

La entrevista es adaptable, el consultor aprende no sólo de las respuestas directas que recibe, sino también de las inferencias, observaciones, opiniones, anécdotas, actitudes y gestos que las acompañan.



f) ENCUESTAS: mediante esta técnica va a ser factible conocer lo que los integrantes de la organización piensan o sienten acerca de su trabajo, sus jefes, sus subordinados, políticas. Las encuestas van a tomar giros diferentes dependiendo de la información que se quiera obtener.

#### Análisis de datos:

Terminada la fase de recopilación y registros de los datos, éstos deberán someterse a un proceso de análisis, que permita descubrir las causas que impidan la óptima funcionalidad de la organización.

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir y separar sus elementos hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia de las partes entre sí y de este con su contexto.

El propósito del análisis será establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejoramiento.

Hay tres aspectos que repercuten directamente en el análisis y la determinación de las herramientas:

- El objetivo mismo del trabajo para el que fue contratado el consultor.
- El tipo y volumen de información obtenida y la forma en que se consigue.
- Las características propias de cada consultor.

#### Procedimiento del análisis:

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, afín de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer en todos sus aspectos y detalles, el objeto al cual se aplica el estudio

de consultoría y conduzca éste esfuerzo a diagnosticar los problemas.

Dentro de este proceso podría distinguirse la siguiente secuencia de pasos:

- Conocer el hecho o la situación que se analiza.
- Describir la situación.
- Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- Examinar críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en algún estudio.
- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operen en cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, tomando en cuenta los fenómenos administrativos que no se comportan en forma aislada y por si solos, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.

Dentro del análisis se encuentra la clasificación:

Si los datos se registran de manera que permitan una clasificación múltiple, el consultor puede probar varias clasificaciones antes de decidir cual es la más adecuada. Los principales criterios de clasificación en la consultoría son:

- Clasificación de los datos por período de tiempo: permiten descubrir tendencias, tasas de cambio y fluctuaciones aleatorias y periódicas.

- Clasificación por lugares o unidades: ayuda a examinar los problemas de las diversas partes de la organización e idear soluciones concretas de cada unidad.
- Clasificación por responsabilidad por hechos y acontecimientos: es un aspecto diferente en muchos casos la responsabilidad no coincide con el lugar en que se ha identificado un hecho.
- Clasificación por factores influyentes: es un paso preparatorio del análisis funcional y casual. Por ejemplo, los paros de máquinas pueden clasificarse según los factores que los causen, falta de materiales, corte de energía, falta de repuestos, etc.

#### Análisis de relación y causas:

El análisis causal tiene por objeto el descubrir las relaciones causales entre factores y acontecimientos. Evidentemente este tipo de análisis es fundamental para proponer cambios y mejoras. Si se conocen las causas que han conducido ciertas situaciones, resultados o problemas, es posible influir sobre una serie de causas que actúan simultáneamente.

El análisis buscará ante todo causas fundamentales, por ejemplo, la insatisfacción de los obreros es causada por sus bajos salarios, los cuales a su vez son efecto de un volumen de trabajo reducido, el cual es resultado del bajo nivel de demanda, que en consecuencia de un estancamiento en el desarrollo de los productos y así sucesivamente.

#### Síntesis:

A medida que avanza el análisis, el enfoque de consultor se vuelve cada vez más sintético, empieza a identificar relaciones, tendencias y causas fundamentales, a distinguir entre hechos y factores fundamentales a definir los factores y elementos que tienen que modificarse para que pueda transformarse todo un proceso o toda una organización. En la práctica de la consultoría la síntesis es considerablemente más difícil que el trabajo puramente analítico.

La síntesis es el aspecto del análisis que permite dar un paso hacia la elaboración de respuesta realista para resolver los problemas que el consultor ha identificado y analizado.

### **5.3 ESTRATEGIAS.**

Después del diagnóstico se definirá la estrategia, puntos de acción para proponer, seleccionar e implementar soluciones al problema en cuestión.

Antes de proceder al desarrollo de las propuestas para la intervención en un estudio de consultoría conviene tener presentes algunas de las siguientes consideraciones.

- No perder de vista en ningún momento los objetivos del estudio, en especial, cuando se llegue a las conclusiones y propuestas finales.
- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.
- Dar preferencia a las propuestas prácticas ó viables, que sean más factibles de aplicarse en la realidad.
- Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados; tal podría ser la opinión de otros consultores dentro y fuera de la dependencia.

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el trabajo de consultoría, ésta se hallará en posibilidades de iniciar el desarrollo de cierto número de posibles soluciones al problema, evaluando ventajas, desventajas y prestándolas a manera de recomendaciones.

Con la búsqueda de opciones de mejoramiento se inicia la fase "constructiva" del estudio de consultoría, la cual presupone una

labor inversa efectuada durante el proceso de análisis es decir, que los elementos separados en el proceso anterior, se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades, integradas en tal forma que proporcionen las respuestas adecuadas a las interrogantes, planteadas a lo largo de la investigación.

En el desarrollo de alternativas u opciones para el diseño de las propuestas, será necesario tomar en consideración los objetivos, las políticas, planes de operación, organización, procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, y el flujo de la información. Esto es importante ya que mediante esto se podrá facilitar y delimitar el problema.

Las conclusiones se convertirán en propuestas específicas, para la acción es decir, en recomendación. Al llegar a este punto del estudio, se deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer término, el consultor deberá poner en juego sus recursos de imaginación, habilidades creativas y tomar en cuenta todas las soluciones posibles.

Presentación de propuestas al cliente:

Cuando la elaboración de propuestas y la evaluación de alternativas han llegado a una fase avanzada, el consultor tiene que considerar el momento y la forma de someterlas al cliente en varias etapas de la tarea. Por consiguiente, la presentación de las propuestas finales no constituye una novedad total. Se resume, se confirma y se somete a decisión la información que el cliente ya ha recibido en informes anteriores en las conversaciones que ha tenido con el consultor.

Cuando se va a dar a presentación suele ser oral, con el apoyo de toda la documentación escrita y de los elementos audiovisuales necesarios. El grado de persuasión depende de muchos factores, que deberán preverse e incluirse en la presentación.

El objetivo de la presentación es, por supuesto, lograr que el cliente acepte las recomendaciones. La reunión de presentación se celebra

entre el equipo consultivo, el cliente y los miembros de su personal elegido al efecto.

El personal de enlace del cliente y otros especialistas pueden tener un papel importante que desempeñar en ella. Habiendo tomado parte en la investigación, pueden estar informados de muchos detalles y debe ser completamente a favor del consultor para así seguir una serie de pasos, en los que va consolidando la argumentación a favor de las recomendaciones de manera que el cliente tenga poca o ninguna duda en aceptarlas.

El consultor no debe abrumar al cliente con detalles analíticos ni tratar de impresionarlo con técnicas que suelen conocer sólo el especialista, pero sí mencionar las técnicas empleadas en la evaluación. El consultor debe indicar claramente todas las soluciones que se han considerado y justificar la elección de la que propone.

El consultor debe ser absolutamente claro con el cliente especialmente cuando le detalle:

- Los riesgos inherentes a la solución.
- Las condiciones que el cliente debe crear y mantener.

Cuando es necesario presentar las respuestas a representantes de sindicatos, u otros grupos de empleados, el papel del consultor debe ser persuadir, negociar con el cliente, debe de estar dispuesto a apoyar al cliente y a organizar las campañas explicativas que sean necesarias.

La decisión del cliente sobre las propuestas del consultor está sujeta a las mismas influencias de cualquier otra decisión de dirección. Son muchos los investigadores que han analizado las normas por las que se rige el proceso de decisión empresarial.

Lo esencial es que el consultor tenga presentes las preferencias y tendencias personales que influyen en la toma de decisiones en la

organización, lo cual le permite guardarse y presentar propuestas que no serían aceptadas y darse cuenta, una vez más de que el trabajo del consultor no consiste sólo en presentar soluciones óptimas, sino que incluye también una paciente tarea de persuasión del cliente y de su personal a fin de que ambos lleguen a aceptar medidas como si las hubiera elegido personalmente.

La decisión de la tarea de la consultoría desde el punto de vista del consultor, es que si el cliente desea encargarse él mismo de aplicarse inmediatamente o más adelante en una tarea; pero si el cliente desea seguir recibiendo la asistencia del consultor, la decisión es el comienzo de una nueva etapa de la tarea.

La presentación de las propuestas no deberá incluir todas las opciones posibles cuando éstas sean muy numerosas, sino que conviene seleccionar sólo algunas de las más viables. Cada opción deberá acompañarse con la estimación de los requerimientos humanos, materiales y financieros.

#### **5.4 INTERVENCION**

La Intervención es una de las principales etapas de una tarea de consultoría y el objetivo fundamental. El consultor, por su parte también desea que sus propuestas sean no sólo bien recibidas en reuniones con la organización, sino también puestas en práctica con buenos resultados.

Puede ser no necesario que el consultor se encargue de la fase de aplicación. No obstante, en muchos casos queda entendido desde el principio que el consultor se encargará de la intervención que haya propuesto.

Funciones del consultor en la fase de intervención:

- Guiando y asesorando al personal del cliente encargado de la intervención de las propuestas.
- Hacer participar y movilizar a personal involucrado
- Gestionar el cambio y orientar las resistencias.
- Elaborar en detalle las propuestas que han sido aceptadas, y corrigiéndolas en las primeras etapas de su aplicación.
- Sensibilizar, capacitar y formar al personal del cliente.

Dentro de las intervenciones se proponen algunos modelos que se mencionaran en el capítulo seis.

## **5.5 EVALUACION**

A medida que se va avanzando en la intervención del plan propuesto por el Psicólogo Consultor, el cliente y el consultor tiene la tarea de comparar el progreso y el avance del plan propuesto en etapas periódicas, con objeto de determinar si la organización está avanzando hacia la obtención de los objetivos planteados. El seguimiento desempeña un papel importante en el diseño de instrumentos de control, tales como: encuestas, cuestionarios, gráficas de indicadores, ahorros, entre otros. Analizando los resultados obtenidos y retroalimentando el proceso.

La evaluación es importante porque las organizaciones están dentro de entornos dinámicos, donde los factores internos y externos clave suelen cambiar mucho y a gran velocidad. El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, una organización exitosa jamás debe caer en la complacencia.



La evaluación se está dificultando cada vez más con el paso del tiempo por diversas razones. Antes la economía nacional y la mundial eran mucho más estables, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos del desarrollo de productos eran más breves, el progreso tecnológico era más lento, los cambios se presentaban con menos frecuencia, había menos competidores, las compañías extranjeras eran débiles y había muchas industrias reguladas.

Para hacer una evaluación real hay que tomar en cuenta las siguientes tendencias:

- El drástico aumento de la complejidad del entorno
- La mayor dificultad para pronosticar el futuro con exactitud
- La mayor cantidad de variables
- El veloz ritmo de caducidad en los mejores planes
- El aumento de circunstancias nacionales y mundiales que afectan a las organizaciones

## **5.6 RETROALIMENTACION**

Se recomienda que el Psicólogo Consultor sea el que entregue el reporte al cliente en donde se retroalimente los resultados de la evaluación de seguimiento, la cual permite adaptar, modificar, ajustar, las estrategias de intervención para que se cumplan los objetivos planeados.

Este modelo de trabajo se adapta a todas las áreas de servicio que ofrece el Psicólogo Consultor, las cuales se describen en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO VI**

### **CLASES DE SERVICIOS QUE OFRECE EL PSICÓLOGO CONSULTOR**

---

---

Hoy en día la modernización de los sistemas de trabajo demanda una organización, flexible y sistemática, capaz de responder al dinamismo de los mercados, la tecnología y la transformación productiva es por eso que la función del consultor como agente de cambio apoye a las empresas en el logro de estos procesos, a través de un trabajo profesional.

Seymor Tielles ha dicho en su análisis del proceso de la consultoría que, si el gerente no sabe qué está buscando en la consulta, lo probable es que sufra una frustración. Sin embargo, con frecuencia el verdadero problema del gerente es que no sabe lo que busca, en verdad, no debe esperarse que lo sepa. Una parte importante del proceso de consulta es ayudar al gerente o a la organización a determinar cual es el problema y, entonces decir que clase de ayuda necesita.

Todo lo que se requiere para que el proceso comience constructivamente es el propósito de alguien de la organización para mejorar el modo de hacer las cosas es ésta. El proceso mismo de consultoría ayuda entonces al gerente a determinar los pasos que hay que dar para hacer el diagnóstico, lo que lleva finalmente a programas de acción o cambios concretos.

Para poder ayudar al cliente, es importante tener bien determinado las áreas de oportunidad. Por lo que a continuación se hará una descripción genérica de algunas de ellas.

## **6.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

El reclutamiento se entiende como la técnica en la cual se atrae y provee a la organización del personal necesario e ideal en el momento oportuno, así mismo contar con personal idóneo para el puesto que requiere la organización

Una de las razones por la que este servicio es muy común en las consultorías es por que las empresas en ocasiones no cuentan con la infraestructura de un reclutamiento masivo, o a nivel república y requiere el apoyo de externos. Otra razón es por que a ciertos niveles se requiere de personal altamente calificado, o especialista en el ramo y se contratan los servicios de un Head Counter, etc.

En la actualidad se cuenta con pruebas psicométricas sistematizadas las cuales permiten una selección y evaluación más rápida, eficiente y a mayor volumen

La selección hoy en día cuenta con numerosas herramientas entre las cuales resaltamos el Assessment Center

El cual consiste en una serie de simulaciones de ejercicios tanto individual o grupal a los que se someten a una serie de individuos para evaluar el tipo de competencias que tiene, en donde estarán siendo observados por un grupo de evaluadores previamente entrenados.

Cada uno de los ejercicios tiene una metodología a seguir y un objetivo, los cuales dependerán del tipo de puesto a seleccionar. Las competencias a evaluar, previamente se establecen en función a un determinando puesto.

Dentro de las competencias que se evalúan son las siguientes:

- 1) Enfoque a resultados.
- 2) Tolerancia a la presión.

- 3) Orientación al servicio a clientes.
- 4) Mejora continua.
- 5) *Liderazgo.*
- 6) Desarrollo de colaboradores.
- 7) Trabajo en equipo.
- 8) Habilidad de negociar.
- 9) Habilidad de escuchar.
- 10) Presentaciones orales y escritas.
- 11) Planeación y organización.
- 12) Delegación.
- 13) Seguimiento y control.
- 14) Análisis de problemas.
- 15) Toma de decisiones.

Esta herramienta nos brinda una evaluación muy veraz ya que se evalúa comportamientos en diferentes situaciones en las que proyecten cada una de las competencias, esta evaluación también es útil para promociones de personal, identificación de personal con potencial y desarrollo de personal

## **6.2 ELABORACIÓN DE POLÍTICAS DE PERSONAL**

Es una pauta general para la toma de decisiones, establece los límites de las decisiones especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten.

Establecer por escrito clara y con precisión las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que conste un departamento, u organización.

Las consideraciones más comunes que siguen para elaboración de políticas son las siguientes:

- Las políticas deberán estar acordes con los objetivos de la empresa.
- Darle la validez oficial.
- Darla a conocer a todos los involucrados.
- Estas políticas deben coordinarse con las demás políticas.
- Revisar periódicamente.
- Tienen que ser flexibles.
- La palabra NO, se tiene que eliminar de la redacción.

Las ventajas de elaborar políticas:

- Suministra un marco que permite efectuar rápidamente las decisiones.
- Mantiene un clima administrativo favorable, crea un sentimiento de confianza en las decisiones administrativas, mejora los resultados de cada uno de los procedimientos.

- Anticipa condiciones y situaciones e indica como enfrentarse con ellas.

### **6.3 PLAN DE VIDA Y CARRERA**

Individual:

La planeación de vida y carrera es la actitud, arte y disciplina de conocerse así mismo, de detectar las fuerzas y debilidades, proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo.

Organizacional:

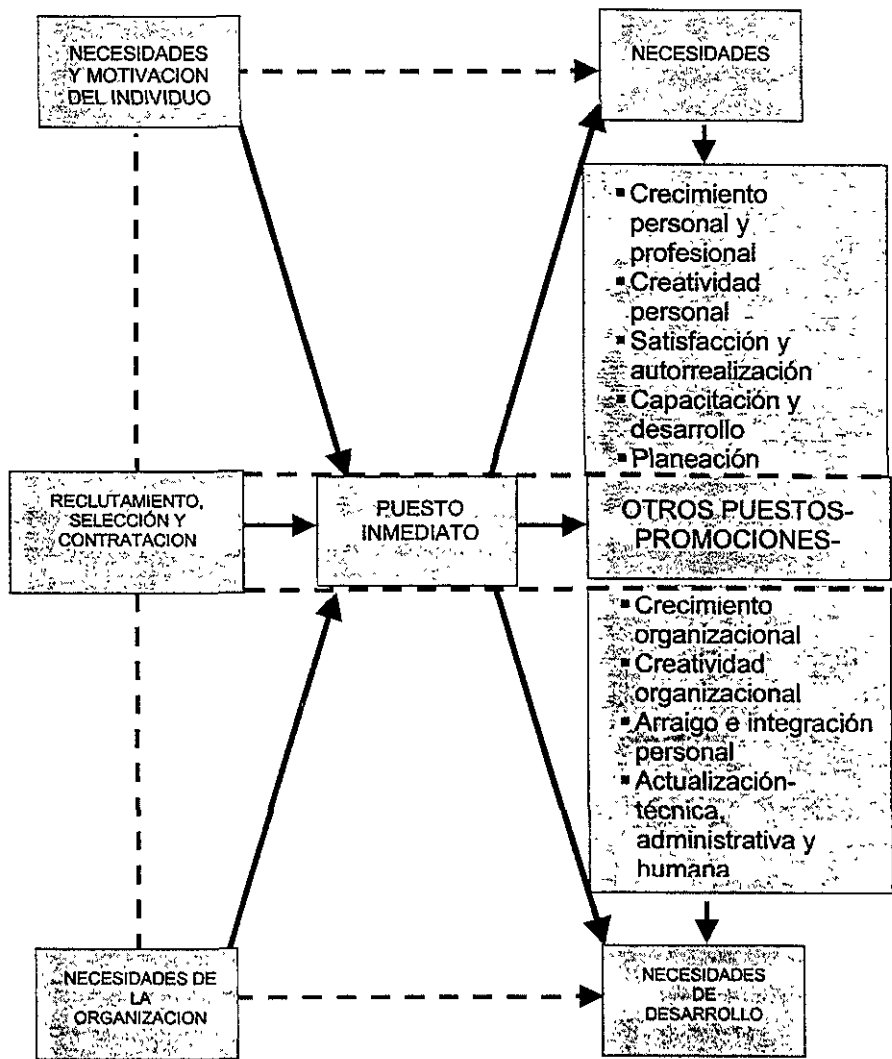
Es una forma en que las empresas sostienen o incrementan la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante.

La planeación de vida y carrera constituye un estímulo hacia la meditación, integrándola a la vida presente de cada persona, valores, intereses, capacidades y experiencias.

La planeación de vida y carrera pretende ayudar a proyectar:

- Directrices.
- Objetivos.
- Medios.
- Una vida futura significativa.

La planeación de vida y carrera esta orientada al crecimiento personal, al desarrollo humano, orientación y autorrealización en el ámbito individual y en el ámbito organizacional.



Los beneficios que obtiene la empresa son:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción
- Facilita la ubicación internacional
- Disminuye la tasa de rotación
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado

#### **6.4 DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS**

Es una técnica que utiliza el Psicólogo Consultor, para describir y valorar las características propias de cada puesto (conjunto de actividades que desempeña una sola persona) independientemente de las características que reúna la persona que lo desempeña y en relación con los demás puestos de la organización. La descripción proporcionará las características mínimas que necesita una persona para estar, en condiciones de desarrollar el trabajo.

Esta técnica nos permite encontrar el valor relativo de cada puesto de una organización respecto a los demás; es la sistematización de juicios y su calificación empleando un método científico.

A continuación se describen algunos de los beneficios que obtendría la organización con la contratación de este servicio.

- Proporciona una descripción exacta de las características mínimas necesarias para ocupar un puesto, permitiendo así una colocación más inteligente de los nuevos empleados.
- Determinar las características mínimas necesarias cuando se piense en dar un ascenso de categoría a un empleado.
- Controla los sistemas de ascenso de manera que éstos siempre sean de un trabajo de nivel bajo, a uno de nivel superior.



- Mejora las relaciones industriales, porque todos los puestos de la organización, han sido determinados de una manera justa y equitativa.
- Elimina las desigualdades en la estructura de calificaciones y proporciona una base real para determinar la cantidad de salario mínimo que amerita cada puesto. Asegura salarios iguales para trabajos iguales.
- Ayuda a reducir cualquier discusión sobre pagos individuales; como resultado, ahorra mucho del tiempo que los ejecutivos pierden en estas negociaciones.
- Ahorra tiempo de supervisión al simplificar la administración de un programa de salarios.
- Permite al empleado identificar la posición de su puesto respecto a los demás.

## **6.5 EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera debe efectuarse en toda organización, cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, se debe emprender una acción correctiva; de manera similar, al desempeño que es satisfactorio que excede lo esperado debe ser alentado.

Este servicio, es muy importante ya que toda organización necesita esporádicamente, evaluar el desempeño de sus empleados con la finalidad de optimizar sus Recursos Humanos.

Algunas empresas ya cuentan con una herramienta propia de evaluación y solo requieren que la apliquen debido que un externo puede ser más objetivo.

El consultor debe darse cuenta de que las evaluaciones deben corresponder al rendimiento efectivo, de que quienes las efectúen necesitan la formación pertinente, y de que las evaluaciones razonables sólo pueden basarse en objetivos bien establecidos de empresa, de departamento, grupo e individuales, deben efectuarse registrando, midiendo y comprando los niveles de rendimiento requeridos y los niveles efectivos. Antes de examinar la evaluación del rendimiento en una organización el consultor debe determinar también si las conclusiones de dicha evaluación se emplearán a finalidad de formación, ascensos, remuneración, etc. Una tarea de consultoría sobre la evaluación del rendimiento tiene pocas utilidades si la dirección de la organización es incapaz de usar los resultados.

Algunos de los beneficios que produce la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Reorientar los objetivos de cada uno de los empleados.
- Identificar empleados que puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad.
- Empleados que poseen cualidades específicas para ser transferidos a otro puesto.
- Reajustar a quienes sean malos elementos para la organización.
- Retroalimentar al empleado sobre sus fortalezas y debilidades con la finalidad de que sea un empleado
- Origina en el trabajador mayor idea de que la organización tiene interés en su trabajo, lo que le constituye un estímulo para superarse.
- Ayuda y complementa los sistemas de incentivos y bonificaciones, ya que estimula la eficiencia del trabajador, lo que resulta en mayor rendimiento y utilidad para la organización.

## **6.6 PROGRAMAS Y ESTUDIOS DE MOTIVACIÓN**

Para la situación laboral, los elementos motivacionales que parecen de mayor valor son la necesidad de autoestima y la de autorealización. Los hombres que se incorporan a la industria deben idear métodos que permitan utilizar esas necesidades para aumentar la productividad en la situación de trabajo. El hombre puede satisfacer en su trabajo su necesidad de autorealización obteniendo en él gran placer y satisfacción.

Dentro de la motivación los incentivos juegan un papel importante, ya que un incentivo es una situación u objeto percibidos como capaces de satisfacer la motivación. Los incentivos tienen a despertar las motivaciones latentes en un organismo, en apariencia son la causa de que en éste tome conciencia de aquellas.

La mayor productividad de los trabajadores podrá lograrse mediante un programa planificado que utilice incentivos y un buen sistema de relaciones humanas.

Toda organización se propone alcanzar ciertos objetivos económicos y sociales, pero dispone sólo de recursos limitados, trata de motivar a su personal para el logro de una serie de objetivos, que puede ser a nivel de organización de grupo y de individuo.

El Psicólogo Consultor puede ayudar a incrementar la satisfacción en el trabajo y la productividad de los trabajadores sin logra una correcta orientación de actitudes de motivación a la productividad, sin olvidar los sistemas de valores del trabajador y el mantenimiento de un clima social favorable. Se debe tener presente también que las diferencias individuales en los trabajadores requieren de atención particular a los empleados en cuanto a sus necesidades personales.

## **6.7 RELACIONES ENTRE TRABAJADORES Y LA DIRECCIÓN**

Los empresarios cada vez más se preocupan por mantener un clima laboral estable, que les permita ser productivos.

Entre las cuestiones básicas que el consultor puede tener que resolver en esta área son las siguientes:

- 1.- Asesoramiento sobre el trato cotidiano con los representantes sindicales ó representantes elegidos directamente por todos los trabajadores, sin relación ó con relación indirecta con un sindicato.
- 2.- Método y procedimiento para atender reclamaciones de los trabajadores.
- 3.- Negociaciones colectivas e individuales.
- 4.- Mecanismos y procedimientos de consulta entre la dirección y los trabajadores en cuestiones de interés común, como la productividad, los servicios sociales etc.
- 5.- Principios y procedimientos sobre despidos y excedentes de mano de obra.

Los antes mencionados suelen ser peculiares de cada país y pueden reflejar normas sobre reconocimientos de sindicatos, representación de los trabajadores en el lugar de trabajo, procedimientos de negociación colectiva, solución de conflictos y divergencias (incluso paros), formas de participación de los trabajadores en decisiones de la organización, conclusión y contenido de los contratos individuales de empleo, etc.

Los consultores deben tener necesariamente en cuenta las normas jurídicas vigentes. Es evidente que también deben tenerse en cuenta normas que rigen en materia de condiciones de empleo y que si

fuera necesario en situaciones particularmente complejas recurrir a los servicios de un abogado especializado en derecho laboral.

Pero las normas prescrita por la legislación son sólo una de las series de normas que debe considerar el consultor. A veces estas costumbres, usos y prácticas son comunes a una religión o una localidad. Es indispensable que el consultor las conozca perfectamente.

El consultor también debe de estar al corriente de las cláusulas de los convenios colectivos vigentes que sean aplicables a la organización asesorada.

También es muy importante que el consultor se familiarice con la postura y el punto de vista de los representantes de los trabajadores que hayan de tomar parte en toda medida que recomiende, puesto que las posibles reacciones de los trabajadores serán uno de los factores determinantes en tales recomendaciones.

Además, y particularmente en lo que atañe a la introducción de nuevas políticas individuales, el consultor debe recomendar que se aproveche toda oportunidad de efectuar consultas con representantes de los trabajadores.

## **6.8 ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función. Es de destacarse que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

Con un análisis de puestos, el consultor obtiene información de la evaluación y organización de los puestos de la organización.

Es de destacarse que la meta del análisis es sobre la función de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos de la sociedad moderna.

Para que un departamento sea eficaz, sus miembros deben poseer una comprensión sólida de los puestos comprendidos en toda la organización. Sin embargo el hecho de que una compañía deba llenar cientos de diferentes puestos hace que sea casi imposible conocer de memoria las características y detalles de cada uno. La solución existe en un sistema efectivo de información sobre los recursos humanos, que contenga información precisa sobre cada puesto. Cuando se dispone de un sistema de información así, sea éste tradicional o electrónico se permite que el departamento de personal opere con iniciativa y creatividad. Si se carece de esta información, disminuirá la posibilidad de cambiar los diseños de puestos, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar las compensaciones adecuadas y desempeñar muchas otras funciones relacionadas con los recursos humanos.

- El Psicólogo Consultor obtiene información relativa a los empleos y a quienes los desempeñan. Antes de estudiar cada puesto, los consultores estudian la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como la organización misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, el consultor deberá desarrollar los puntos que a continuación se describen.

## Identificación de puestos:

El primer paso para el consultor es proceder a su identificación. Esta tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el consultor debe recurrir a la nómina, a los organismos vigentes en caso de haberlos, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

## Preparación del cuestionario:

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Es esencial que los datos obtenidos sean uniformes para que puedan ser válidos para los procedimientos estadísticos.

A continuación mencionaremos las ventajas que hay si el Psicólogo Consultor realiza un análisis de puestos.

### **Para la Organización:**

- Nos permite identificar vacíos existentes en la organización, así como el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Permite repartir o establecer, cargas de trabajo más adecuadas.
- En base al Análisis se establecen sistemas de ascenso.
- Se fijan responsabilidades en la ejecución de las tareas.
- Les permite discutir sobre bases más firmes a los directivos sobre problemas específicos.
- Coordinación y organización más adecuada de la misma.

### **Para los supervisores:**

- Va a tener un conocimiento más completo de lo que va a supervisar lo cual le va a permitir planear y distribuir el trabajo.
- Le permite poder explicar a los empleados más adecuadamente que es y en que consiste la actividad del trabajo.
- Podrá exigirle al trabajador el que y el como realizar su actividad.
- Con esto podrá buscar al trabajador más apto para labores de tipo accidental, o de mayor responsabilidad.
- Se evitarán interferencias en la realización del trabajo o el mando del mismo.

### **Para los Empleados:**

- Le permitirá conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señalará con claridad las responsabilidades que tiene que enfrentar.
- Sabrá si esta laborando adecuadamente.
- Le impide que vaya a invadir las funciones de otro.

### **Para el departamento de Personal:**

- Un fundamento para la mayoría de las técnicas que deberá aplicar; incentivos, selección, capacitación, salarios etc.
- Calificar adecuadamente los méritos del empleado.



## **6.9 CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

Este tipo de servicio se puede dar en forma separada o integral, dependiendo de las necesidades del cliente

- Elaboración de la detección de necesidades de capacitación.
- Elaboración de planes y programas de capacitación.
- Impartición de cursos de capacitación.
- Proceso legal de capacitación.

Detección de necesidades de capacitación:

Dependiendo de la naturaleza del trabajo de consultoría se ubicara en base a las necesidades en cuatro categorías:

### **1.- Corporativo - Organizacional.**

Es lógico que los departamentos tengan cosas en común, lo cual da lugar a necesidades compartidas o corporativa.

La satisfacción de una necesidad corporativa tiene mucho que ver con el establecimiento de una identidad unificada. Es como el tiempo básico que dentro de un sistema de horario flexible se comparte con todos los miembros de la organización independientemente de la forma en que empleen en resto de su tiempo.

## 2.- Divisionales - departamentales

Los diferentes departamentos tienen distintas funciones, por lo tanto tienen diferentes necesidades.

Las necesidades comunes conllevan a soluciones comunes; sin embargo, con demasiada frecuencia se deja a cada departamento solo, con sus mecanismos y recursos, sin tener en cuenta las demás partes de la organización.

## 3.- Centradas en el cargo - puesto.

Esta enfoca exclusivamente a las necesidades del cargo, independientemente del individuo que lo ocupe. Así, el individuo es visto colectivamente con los demás que desempeñan el mismo cargo.

## 4.- Centradas en el empleado - individuales.

Esta es en realidad la categoría que más importa, aunque posiblemente no sea tratada con el cuidado y la atención necesarios. Muchas organizaciones dirían que sus empleados son su activo más importante, pero no por ello reconocen que los empleados son individuos y que los individuos pueden diferir de uno a otro.

Para llevar a cabo la detección se tiene que tomar en cuenta

1-Misión y Visión de la empresa

2-Objetivos estratégicos de la empresa y de cada uno de los departamentos

3-Descriptivos y Análisis de puestos

Las herramientas que se utilizan dependerán de la necesidad de la empresa, así como algunos elementos que son importantes y se mencionan a continuación.

- Cuestionarios
- Encuestas
- Observación directa
- Entrevista
- Dinámicas de grupo

Planes y programas de capacitación:

En base a la detección de necesidades de capacitación se elaborará los Planes y programas considerando lo siguiente

- 1-Cursos institucionales
- 2-Recursos internos
- 3-Recursos financieros
- 4-No. de personal involucrado
- 5-Naturaleza del Negocio

Los planes y programas que se elaboren, servirán de base para cubrir el aspecto legal de capacitación.

La capacitación debe esta orientada hacia el proceso principal del negocio y apoyar a cubrir los objetivos que la organización tiene ya sean a corto o largo plazo.

Sólo puede obtenerse una eficacia máxima en una tarea cuando el que la realiza se desenvuelve de manera eficiente. Esta eficacia rara vez puede darse sin una guía. De ahí que la capacitación sea esencial para obtener una producción eficiente y de alto nivel.

Estos programas se cubrirán tanto por instructores internos, o capacitadores externos.

El proceso de capacitación se constituye en un proceso de cambio, los empleados sin capacitación se transforman en trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades, por esto es importante el servicio del Psicólogo Consultor, afín de verificar el éxito de un

programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

#### Impartición de cursos de capacitación:

Es la ejecución de los programas de capacitación como se mencionaba un apoyo los capacitadores externos los cuales brindan un servicio profesional de un tópico especializado.

Este tipo de capacitación le da un valor agregado, ya que son instructores que se desenvuelven en diferentes escenarios y la experiencia de estos enriquece mas los contenidos de los cursos.

#### Proceso legal de capacitación:

Este es un servicio que se brinda a las empresas de cómo realizar y administrar los requerimientos que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social les exige para que cumplan con los artículos que marca la Ley Federal del Trabajo.

Este servicio se brinda de la siguiente manera:

- 1.- Este trabajo puede ser solo de asesoría de cómo atender una visita de inspección, de cómo administrar sus planes y programas, como se coordinan las comisiones mixtas.
- 2.- Poner al corriente todo el aspecto legal de la capacitación:
  - Registro de la Comisión mixta de capacitación.
  - Elaboración y registro del Plan y programa.
  - Actualización y seguimiento de Constancias de habilidades laborales.

## **6.10 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado que realiza el Psicólogo Consultor, no es un sustituto de las decisiones administrativas; es una ayuda para tomar mejores decisiones, al proporcionar mayor información en lo que se refiere a problemas específicos de mercadeo.

El campo de la investigación de mercadeo; Las condiciones competitivas de comercio, que caracterizan hoy prácticamente a todo mercado nacional o internacional exige una comprensión satisfactoria del mercado. Es muy difícil para la administración tomar las decisiones precisas y las del mercadeo son definitivas para la vida del negocio. La información adecuada es la materia prima que usa la gerencia para decidir las políticas y las operaciones diarias de la organización.

El campo de las decisiones de mercadeo es vasto, comprende el diseño de los productos, la distribución, la averiguación de precios y la promoción.

Hay que reconocer que existen muchas variables que afectan las actividades de mercadeo que quedan fuera del control de la organización. Estas variables ambientales como la estructura demográfica, las condiciones económicas, las restricciones legales las actividades competitivas y los gustos cambiantes al vaivén de la moda, hacen que las decisiones de mercado sean complejas y difíciles de tomar.

Entre las principales investigaciones de mercado que realiza un Psicólogo Consultor están:

### **1.- Investigación del producto.**

En esta investigación el consultor se ocupa del diseño, desarrollo y prueba de los nuevos productos, del mejoramiento de los ya existentes y de la predicción de las tendencias probables en las preferencias de los clientes en aspectos de estilo, funcionalidad,

etc. Se necesita emprender la prueba comparativa con los productos competitivos para lograr una evaluación global de los mismos, desde el punto de vista del cliente. Sobre la misma base debe realizarse el estudio de precios. La creciente importancia del empaque como factor de compra exige investigación, deben diseñarse y probarse empaques alternativos. El examen de la línea de productos debe dar garantías de su conveniencia y de que no se están desperdiciando los esfuerzos de mercadeo; la combinación de productos debe analizarse también para comprobar su efectividad, sobre todo, en lo que se refiere a los productos competitivos. Algunos productos requieren una promoción especial de ventas. Este aspecto merece especial atención, sobre todo, cuando se trata de productos técnicos o de consumo durable.

## 2.- Investigación de ventas.

El consultor realiza un estudio a fondo de las actividades relacionadas con las ventas de la organización. Esto se hace generalmente por medio de puntos de ventas y áreas de ventas, y se analizan perfectamente en tal forma que pueden compararse directamente con datos publicados. La información que existe dentro de organización debe utilizarse al máximo y compararse con los datos externos de otras organizaciones.

Cuando se comprueba estabilidad y un mejoramiento en áreas significativas del mercado general es urgente averiguar por qué las ventas de la organización no participan de esta tendencia. La investigación debe encaminarse a precisar donde se encuentran estos segmentos del mercado que están creciendo, tal vez en segmentos que no ha cubierto en forma ordenada el plan de venta de la organización. Debe examinarse la efectividad de la fuerza de venta; la distribución de territorios, el método de operación, el sistema de remuneración, supervisión y entrenamiento; todo esto requiere análisis y evaluación. Los planes de distribución deben compararse con la eficacia en las ventas; hay que conocer si la cobertura nacional completa es

deseable, cual es su costo, o si hay en ciertas áreas alternativas más económicas, quizá distribución al por mayor.

La investigación que recomienda como ayuda valiosa para conseguir unas estimaciones realistas de venta con base en el conocimiento de los factores que probablemente van a afectar el consumo, igualmente debe tenerse en cuenta el desarrollo social económico y la legislación comercial tanto en el país como en el exterior.

### 3.- Investigación del cliente.

El consultor realiza investigaciones de la conducta del comprador, tanto a nivel de distribuidor como de usuario, incluye las razones de preferencia de ciertas marcas, y tamaño de empaque de los productos. Son muy importantes los estudios de actitud para distinguir el atractivo que encuentra cierto tipo de cliente en algunas marcas competitivas.

La investigación de consumidores y distribuidores se planea frecuentemente en forma conjunta, de tal manera que resulta conveniente hacer una prueba cruzada de las actitudes hacia la organización y sus productos. Las actitudes desfavorables pueden basarse en las fallas pasadas de la organización al no ofrecer condiciones aceptables.

Las entregas pueden ser otra causa de insatisfacción donde quiera que existan quejas o prejuicios es especialmente útil la investigación de los clientes para puntualizar las causas. El éxito de los fabricantes depende, en gran medida, de la buena voluntad y cooperación de los distribuidores, y basta un poco de sentido común para averiguar las relaciones comerciales que existen entre los productores y los canales de distribución. Es útil para la gerencia conocer la posición de la organización frente a la competencia en el campo del producto. Esto puede hacerse utilizando cualquier forma de clasificación de los aspectos críticos, tales como diseño, empaque, precio, entrega,

procedimiento contable, presentación de ventas, línea adecuada de productos, etc.

Un acopio de conocimientos en materia de mercado se está logrando actualmente en investigaciones realizadas en el campo de la industria y la técnica.

Cada día se ve más claramente que las técnicas de investigación de mercado pueden aplicarse productivamente en el campo industrial, en el cual generalmente se le ha negado la importancia que tiene para la toma de decisiones de la gerencia.

#### 4.- Investigación de la promoción.

Se ocupa de la prueba y evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para promover los servicios o productos de una organización. Estas actividades incluyen exhibiciones, campañas de relaciones públicas, en las áreas de venta, publicidad institucional, ofertas especiales de promoción etc. La variedad de medios disponibles en la mayor parte de los mercados televisión, prensa, revistas, cine, radio y exhibiciones.

Otras formas de promover los productos pueden estudiarse en el transcurso de las investigaciones de distribuidores y consumidores. Muchas de ellas incluye preguntas acerca de los hábitos de las personas en la utilización de medios.

### **6.11 SUELDOS Y SALARIOS**

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente. El sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza y se distingue del salario por la periodicidad de pago, así como también por la función que desempeña el empleado de confianza o administrativo.

El Psicólogo Consultor puede desarrollar estudios sobre los sueldos y salarios de las organizaciones.



Como resultado del proceso de valuación de puestos, todos los puestos se jerarquizan, dependiendo de su valor relativo. Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

El proceso de la administración de sueldos y salarios se ve influido por retos como la organización de sindicatos, la productividad de los trabajadores, las políticas de compensación de la organización y las disposiciones oficiales al respecto.

Otra dimensión de la administración de sueldos y salarios está comprendida por los incentivos financieros. Los incentivos individuales proponen la vinculación del pago con la productividad. Los planes grupales tienen el mismo objetivo, pero la relación con frecuencia no es tan directa para los empleados, ni tan obvia. En algunos enfoques se establecen bonos por el logro de un objetivo de producción; otros se inclinan por destacar el reparto de utilidades obtenidas y una última categoría postula la determinación de bonos por el logro de mejores niveles de costos.

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas han puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello en gran medida, por las condiciones inflacionarias de la región, así como el deseo de poder competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.

Para poder sobrevivir, las organizaciones deben obtener utilidades. Sin utilidades, las organizaciones no pueden atraer a los inversionistas y al capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende una organización no puede pagar a sus trabajadores más de lo que estos aportan, mediante su productividad.

Algunas organizaciones mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al mercado, para impedir la rotación de personal y atraer recursos humanos selectos. En algunas áreas, finalmente ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación, en una práctica que los economistas denominan indexación.

Todas las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estas últimas, basándose en su valor relativo. Esto garantiza la igualdad interna; los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones de mercado que permitan establecer los sueldos.

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades de mercado.

Estos estudios se llevan a cabo por entidades oficiales, así como por entidades privadas:

- Entidades oficiales, suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad, por ejemplo, para determinar el pulso económico de una región, pero que en muchas ocasiones pueden adolecer de dos limitantes: ser tan generales que cuentan con escasa preparación y especificidad, produciéndose con mucho retraso respecto a las necesidades a corto plazo de muchas organizaciones.
- Entidades privadas, pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. De manera similar a como estudian las condiciones del mercado para ciertos productos, muchas organizaciones de mercadotecnia pueden proporcionar información sobre las condiciones y tendencias del mercado de trabajo. En general, estos servicios son contratados únicamente por organizaciones de grandes dimensiones, en virtud de los altos costos que el proceso genera.

Un tercer sector puede aportar información en muchas ocasiones de excelente calidad lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa; por ejemplo, de cámaras de comercio especializado en determinadas actividades, asociaciones de industriales y comerciantes, etc., que conviene en intercambiar información sobre los salarios que cubren a diferentes niveles.

## **6.12 SEGURIDAD E HIGIENE**

La seguridad e higiene como servicio que ofrece el Psicólogo Consultor es coadyuvar a la prevención de riesgos de trabajo, a través de acciones que permitan el mejoramiento de las condiciones de salud, seguridad y medio ambiente de trabajo en las empresas. Esta debe operar en coordinación con las comisiones mixtas de seguridad e higiene de las organizaciones, proporcionando servicios promocionales de seguridad e higiene en el trabajo, para a su vez, hacer la detección de agentes nocivos y patología laboral; promoción de la salud con inmunizaciones, diagnóstico de salud y orientación higiénico- sanitaria, así como recomendaciones para el control de agentes que deterioran el medio ambiente.

Se realizan estudios de las condiciones y medio ambiente de trabajo en empresas con problemas de riesgos de trabajo, mediante el reconocimiento, evaluación y recomendación para el control.

El mejor sistema para prevenir accidentes es mejorar las condiciones generales de trabajo, las actitudes y capacidades de los trabajadores, es aquí donde actúa el Psicólogo Consultor, ya que él elabora programas.

Un análisis de los registros de aspectos relacionados con la seguridad física del personal (lo cual abarca desde la prevención de accidentes; por ejemplo, por supervisor, área, edad, sexo y factores muy similares. Este mismo tipo de análisis lo efectúa el Psicólogo Consultor. Es indispensable que también internamente se conozca la situación real al respecto.

## 6.13 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Es importante no perder de vista el factor humano, ya que es un elemento fundamental que está presente en todos los aspectos de la organización, por eso el Psicólogo Consultor no debe descuidar esta área de trabajo.

Es esta una disciplina que ha permitido comprender el impacto de la organización en los seres humanos, hace estudios de los canales de comunicación formales e informales, liderazgo grupal, márgenes de libertad individual, creatividad, conflictos interdepartamentales, y los personales que se dan entre los objetivos de cada área.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) convocó un grupo de expertos a opinar sobre el tema;( oit: *Preventing Stress at Work* ) señalaron que el estrés constituye uno de los principales problemas de salud (el número uno de salud ocupacional) y de productividad de la actualidad.

El estrés es una reacción fisiológica de defensa que cuando aparece en forma exagerada y continua produce diferentes formas de trastornos; disminución de la concentración, reducción del rendimiento, irritabilidad, tensiones exageradas, defensas patológicas como el abuso en el consumo de alimentos, tabaco, alcohol, y sedantes, enfermedades psicosomáticas y conflictos extralaborales.

Sus causas más frecuentes son el exceso de cargas de trabajo, particularmente psíquicas, conflictos institucionales ya mencionados entre el trabajo y la vida familiar.

También los organismos empresariales y de cooperación económica señalan la necesidad de abordar el problema con la máxima seriedad. Los múltiples datos sobre costos empresariales y sociales del estrés impactarán a lector poco habituado a tomar en cuenta estos factores.

## **6.14 DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Podemos definir el Clima Organizacional como la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados.

Existen otros conceptos administrativos estrechamente relacionados con el clima organizacional. Uno de los más que se usan es el concepto de moral. Por definición la moral es la actitud de los individuos y grupos hacia su ambiente de trabajo y hacia su cooperación voluntaria; es una actitud mental relacionada con el celo y la confianza, especialmente con el número de personas que trabajan en una empresa. El clima es un concepto de grupo o individual y está relacionado básicamente con las actitudes, en tanto que el clima incluye prácticamente tradiciones y costumbres.

Desafortunadamente, muchos supervisores consideran el clima y la moral como intangibles, subjetivos y no relacionados con el desempeño del trabajo, para ellos son conceptos de relaciones humanas que tienen que ver con la estructura organizacional, pero sin relación con el funcionamiento eficaz de una planta.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación, el ausentismo del trabajador, aminorar el número de accidentes, el grado de desperdicio, de gastos, elevar la producción, reducir los defectos de la producción, así como el número de hurtos por parte de los empleados. Algunas veces los trabajadores más satisfechos son los más eficaces y productivos; en esta premisa se funda el interés económico acerca del clima organizacional.

Muchas empresas piensan que los ejecutivos deben interesarse acerca del clima organizacional, independientemente de las consideraciones económicas, algunas se interesan en el bienestar de sus empleados con motivos altruistas y verdaderamente humanistas, los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea fuera del trabajo o dentro de él.

Para evaluar un clima dentro de la empresa, por lo general se usan índices compuestos de muchos factores para evaluar el clima de una empresa. Los factores que podrían conformar tal índice incluyen cambio de trabajo, productividad gastos, desperdicios, registros de la calidad, ausentismos, retardos, informes del consejo, seguros, quejas, entrevistas de salida, informes de los accidentes, e informes médicos, sugerencias y registros del entrenamiento. Algunos de estos factores representan medidas directas del clima organizacional, en tanto que otros representan medidas indirectas; con frecuencia, estos factores se utilizan para evaluar el clima de una empresa, debido a que en la mayoría de los casos se dispone fácilmente de tal información, estos datos son objetivos y sus registros son una medida adecuada de las tendencias durante un periodo.

Hasta aquí no se ha definido la variable más importante que determina e influye en el clima general de una empresa. Este factor es la relación superior-subalterno que prevalece en toda la empresa. El clima, costumbres, prácticas y actitudes, dependen en gran medida de las relaciones establecidas patrón-empleado. Las relaciones informales y formales que tiene un director con sus subalternos influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima general de la empresa.

### **6.15 MAPEO DE PROCESOS**

El mapeo de procesos es una representación gráfica que permite mostrar la secuencia de pasos, tareas y actividades que se llevan a cabo para la realización de un trabajo(producto o servicio)

Un buen mapeo es una base fundamental para el rediseño de un proceso que dada su estructura actual y resultados, ya no se puede beneficiar de simples técnicas de mejora sino que se requiere una "cirugía mayor"

El mapeo de procesos requiere de las siguientes etapas para llevarlo a cabo correctamente.

- 1) Seleccionar un proceso.
- 2) Definir el proceso seleccionado.
- 3) Diagramar el proceso actual primario.
- 4) Diagramar el proceso actual detallado.
- 5) Identificar requisitos de los clientes del proceso y evaluación del mismo.
- 6) Integrar los requisitos y objetivos del proceso.
- 7) Desarrollar alternativas del proceso.
- 8) Seleccionar mejor alternativa.
- 9) Diagramar procesos rediseñando en detalle.
- 10) Probar el nuevo proceso e implementado.

Las ventajas que podemos tener:

- Permite analizar cómo opera actualmente un proceso para hacerle mejoras al proceso.
- Permite diagnosticar las ineficiencias de un proceso.
- Permite su rediseño a partir del proceso actual y/o a partir de otro proceso.
- Permite incrementar la productividad y competitividad de la organización a través de la simplificación del trabajo.
- Define el **que se debe hacer, como y quien** en detalle, lo cual ayuda a unificar criterios y estándares de desempeño.

## **6.16 PLANEACION ESTRATEGICA**

Planeación: Es la determinación de un resultado deseado, así como la fijación de un curso para lograrlo. Planear es definir **qué hacer** y **cómo hacerlo** antes de actuar.

La planeación, consiste en proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Este concepto se funda, sin duda, sobre las bases de que se puede mejorar un futuro por medio de una intervención presente y supone, por lo tanto elementos o variables de previsión, controlables.

De una manera más general, se puede decir que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

El objetivo de la planeación estratégica es, entonces, tener los medios necesarios para seleccionar dónde, cuándo y cómo competir con el uso racional y eficiente de los recursos disponibles.

Por otro lado la planeación estratégica, tiene un sentido más claro cuando se habla de planes a largo plazo, relacionada con los fines últimos de la empresa u organización. Además ésta considera el medio ambiente que rodea a la misma y procura optimizar los recursos con los que cuenta para aprovechar oportunidades y evitar posibles amenazas.

Desarrollo fases de planeación:

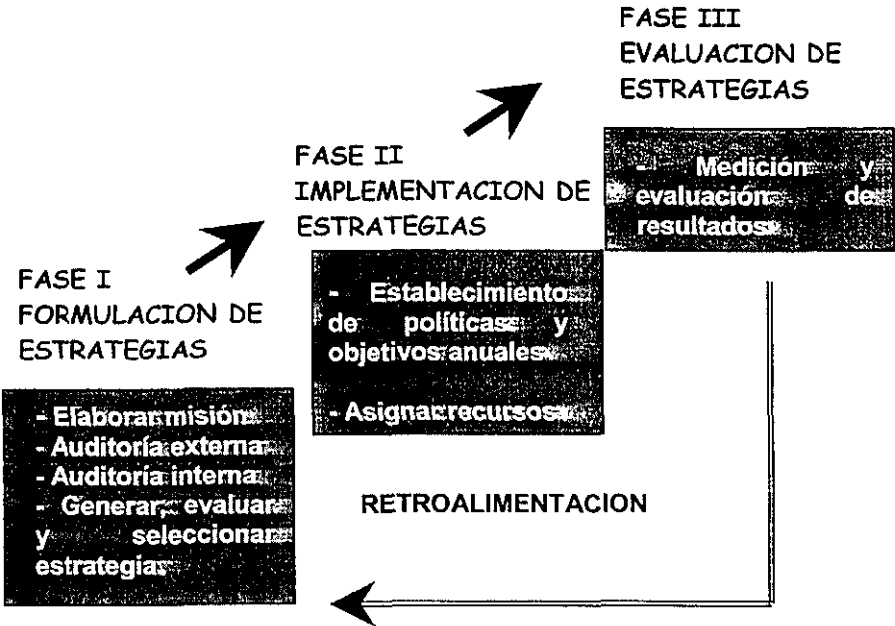
En todo el campo de planeación estratégica, se han dado a conocer muchos modelos de formulación y aplicación de la misma. Sin embargo, todos parecen coincidir en 3 fases indispensables:

- 1) Formulación de Estrategias.
- 2) Implementación de estrategias.
- 3) Evaluación de estrategias.



Cada fase, tiene o puede tener varias etapas, dependiendo del modelo, las circunstancias o el autor que formule la propuesta. Es importante recordar que la planeación estratégica es una herramienta de mejora, y que no es una receta que se aplique siempre igual a todas las circunstancias y en todas las empresas.

## FASES DE LA PLANEACION



Algunas de las **ventajas** que ésta disciplina ofrece son:

- Ayuda a relacionar productivamente las decisiones y a conectarlas con las metas y objetivos de la empresa.
- Da a los miembros de la organización la oportunidad de expresar sus ideas aprovechando al máximo su capacidad administrativa.
- Capacita al negocio a permanecer competitivo con relación a los otros competidores.
- Se reducen presiones y se hace más flexible la toma de decisiones.

### **6.17 BENCHMARKING**

Es un acercamiento estructurado para evaluar y estudiar otras organizaciones tomando como punto de referencia un proceso determinado, con la finalidad de establecer estándares internos basados en logros externos y adoptar las mejores prácticas en las operaciones hacia adentro

Esté recurso es cada vez más usado, y la forma de utilizarlo puede variar dependiendo de las características del proceso.

La forma general en que se llevaría un benchmarking sería de la siguiente manera:

- 1.- Determinar en que procesos hacer benchmarking.
- 2.- Seleccionar a las empresas apropiadas, empresas líderes en su clase o de otros sectores industriales, rivales potenciales dentro de su sector pero no habitualmente en su mercado, competidores directos habituales en el sector industrial.
- 3.- Determinar los factores claves a medir.

4.- Programar las etapas en que realizará el estudio, así como los objetivos a lograr en cada una de estas.

5.- Recopilación y análisis de datos, medir la actuación de las compañías con sus prácticas, y compárelas con sus propios resultados y sus prácticas.

6.- Desarrollo del plan para igualar, superar o mejorar el resultado.

7.- Retroalimentar el plan desarrollado, revisando resultados, objetivos alcanzados.

- Estos son recursos que permite introducir mejoras en los procesos ya deficientes
- Ayudan a la organización a tener nuevos enfoques de innovar y fomentar cambios que se han hecho a empresas.

### **6.18 CALIDAD TOTAL.**

La calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.

Se puede considerar como un modelo obligatorio a seguir y establece condiciones, es aquí donde están sujetos todos los proveedores, el salirse fuera del estándar o norma reduce comercialización del producto

A continuación se señalan los puntos principales a considerar al planear la calidad:

- Control
- Competencia
- El producto
- El precio

- La promoción
- El personal
- La producción
- La tecnología
- El capital.

Las funciones del control forman parte del sistema administrativo general sin su acción sería imposible valorar y corregir el desempeño de planeación, organización, integración, dirección y control.

Una vez mencionados los conceptos básicos de calidad y control, en donde la base es la responsabilidad conjunta de todos los miembros de la organización (presidente, operarios, proveedores y hasta el consumidor final) se conforman el fundamento de control total de calidad, C.T.C.

Este adicionalmente debe procurar el aseguramiento de la calidad, es decir, lograr que las políticas y objetivos se cumplan, así como los planes, programas y normas administrativas, operativas y técnicas.

Los conceptos básicos sobre el C.T.C. tiene que ver con la dimensión que se debe dar a la calidad en la empresa, en todas sus manifestaciones y como una forma efectiva de trabajo diario, en los sistemas, procesos, normas, acciones, propósitos y las personas

A continuación se describen algunos de los conceptos básicos sobre el C.T.C.:

- La calidad es lo primero en todos los actos. Debe imperar el criterio de hacerlo bien la primera vez, para ello es preponderante conocer las necesidades del cliente y con base en ellas diseñar productos y procesos.
- Se trabaja con focos viables, la mayoría de los problemas los provocan la frecuencia del error sobre los resultados.

- Investigar y controlar las causas, conocer el origen de un problema, es la clave del éxito en la solución.
- Basar las decisiones sobre datos reales es primordial cuantificar los datos, ordenados y clasificados, permiten guiar a las personas hacia los verdaderos síntomas de la enfermedad.
- Controlar estadísticamente el proceso se fundamenta en especificaciones cuantitativas y cualitativas con una determinada variación.
- El próximo paso es su cliente, para borrar las barreras entre operarios o secciones se debe tratar al siguiente proceso como su consumidor, sin olvidar que éste también debe estar satisfecho y que todos somos clientes de todos.
- Utilizar el ciclo de la calidad, nace de la investigación de las necesidades del consumidor. A partir de ella se diseña el producto, el proceso, para luego producir, vender el bien o el servicio y volver a investigar si el consumidor quedó satisfecho; éste es el ciclo de la calidad.
- Tomar las acciones para evitar que los problemas se repitan, la utilización del ciclo de control, es una forma de superar la barrera de los problemas crónicos que afectan a las empresas; es decir, aquellas que se repiten y son parte de la cultura, conforman ese proceso de control: *planear, ejecutar, comprobar y actuar*.
- Tratar al consumidor con empatía, siempre es importante ponerse en el lugar del cliente, con el fin de conocer y comprender sus necesidades gustos apetencias y temores.

Estas son solo algunas de las áreas en las cuales un Psicólogo Consultor puede desarrollar un trabajo de consultoría.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

---

- 1.- Parte del objetivo de esta investigación bibliográfica es el de orientar al lector a través de este trabajo, el cual se presenta de una forma teórico-práctico, el qué y cómo se lleva a cabo el diseño y la organización, las principales funciones y actividades que se realizan dentro del área de Recursos Humanos.
- 2.- El alumno al no estar en contacto directo con las organizaciones carece de información de la actividad consultiva, por lo tanto es importante hacer énfasis de que éste trabajo le dará un amplio conocimiento acerca de la actividad profesional.
- 3.- La consultoría es una profesión muy antigua y multidisciplinaria en donde colaboran Psicólogos de trabajo así como otros profesionistas; Contadores, Administradores, Abogados, Economistas etc., las cuales tendrán un campo de trabajo en las organizaciones de acuerdo a la experiencia y conocimientos adquiridos.
- 4.- Es importante entender que no todos los profesionistas pueden llegar a ser consultores ya que el consultor no solo debe tener conocimientos teóricos sino además debe desarrollar habilidades y tener experiencia en diferentes tipos de organizaciones, un consultor no profesional se enfoca, para la solución de los problemas en los síntomas y no en las causas.
- 5.- La consultoría comprende la planeación, realización y evaluación de varias medidas consultivas hacia el aumento de la efectividad y eficiencia de la organización. Los desarrollos económicos, sociales y tecnológicos han hecho del perfeccionamiento administrativo una necesidad. por lo que la

consultoría cada vez va tomando más fuerza, tanto en organizaciones privadas como públicas.

- 6.- El modelo del consultor no puede ser único para todo tipo de organización y problemática a tratar, este se adecua en la organización logrando así los objetivos inicialmente planteados
- 7.- Los diversos servicios que requiere una organización por parte de un Psicólogo Consultor, se dan a través de una forma integrada a todas las funciones de Recursos Humanos para así tener una amplia funcionalidad que cubre todos los requerimientos del área en compañías de todos tipos y tamaños.
- 8.- Con esta tesis queremos crear en el Psicólogo y en los estudiantes de Psicología un verdadero interés por la consultoría, como campo de trabajo, ya que es una profesión que requiere profesionistas preparados no improvisados.
- 9.- Se deben de coordinar esfuerzos para difundir y promover las actividades y servicios que brinda el Psicólogo del Trabajo como consultor, las ventajas que se tiene al contratar este tipo de servicio para sus organizaciones.
- 10.- Elaborar un código de ética profesional del consultor que defina y limite los campos de actividad, características, requisitos, y establecer las normas de conducta con carácter obligatorio con el fin de acrecentar la imagen y prestigio del consultor, ya que esta es una profesión en la cual no se debe improvisar.
- 11.- Con esta investigación se hace necesario resaltar la importancia de la consultoría como parte de la formación académica del Psicólogo. Ya que puede suceder que en la vida profesional de algunos Psicólogos del trabajo tengan que iniciar actividades para ayudar a una organización a resolver algún tipo de problema, o simplemente se quiera aprovechar esta área de trabajo, sin la previa formación como consultor. por lo

que vemos es necesario que el estudiante de Psicología tenga los conocimientos y habilidades, para enfrentar la situación consultor-cliente, apoyándose en modelos generales de intervención en las organizaciones.

- 12.- Con la recopilación de información que obtuvimos en este trabajo sirve como base para futuras investigaciones, en donde se puedan profundizar algunos temas de los ya mencionados.
- 13.- Elaboramos una propuesta sobre el proceso de consultoría que es necesario conocer y entender para aquellos que quieran realizar esta profesión.
- 14.- Describimos algunas de las diferentes áreas de servicio, en las que puede trabajar el Psicólogo Consultor, de tal manera que se difunda y se identifiquen los beneficios que pueden obtener las organizaciones con sus servicios profesionales.

Es importante mencionar que no se utilizó el recurso de citar autores y libros a pie de página debido a la amplia recopilación de información utilizada en la elaboración de definiciones, ideas, y comentarios.

Ya terminado el proceso de investigación teórica, se da por concluido el logro de nuestro principal objetivo, que es proporcionar algunos de los fundamentos más importantes de la consultoría con el enfoque de la Psicología del Trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

---

---

### "LIBROS"

- Applegarth, Michel. "Programas de capacitación". México, Fondo Editorial, 1991.
- Bermont, Humbert Ingram. "Como ser un consultor de éxito". Argentina, Ediciones Juan Granica, 1991.
- Blum, Milton I. Naylor James C. "Psicología Industrial". México, Trillas, 1981.
- Chisnall, Peter M. "Investigación de Mercadeo". México, Editorial Mc Graw Hill, 1977.
- Ferrer, Pérez Luis. "Guía práctica para el Desarrollo Organizacional". México, Trillas.
- Farias Mello Fernando "Desarrollo Organizacional" México, Editorial Limusa 1992.
- Greenbaum, Thomas L. "Manual del Consultor", serie de medios para crear un negocio Consultivo. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- Herbert J. Chvuden, Artor W., "Administración de Personal". Editorial Continental, 1980.
- Instituto para la integración de colección. "Consultoría en Países de la ALADI". Argentina, Buenos Aires, 1984.
- Kotler, Philip Armstrong Gary. "Fundamentos de Mercadotecnia". Editorial, Prentice Hall Hispanoamericano, 1991.

- Kubr, M. "Consultoría de Empresas". México, Limusa, 1986.
- Lambertine, Leonie "La Consultoría" México, Editorial Continental, 1983.
- ONU para el desarrollo Industrial." Desarrollo de los servicios de Consultoría". Nueva York, E.U.A, 19973.
- ONU para el desarrollo Industrial "Manual sobre empleo de Consultores en países de desarrollo". Nueva York, E.U.A., 1972.
- Schein, Edgar H. "La Consultoría de Procesos": su papel en el Desarrollo Organizacional. México, Fondo de cultura Educativo Interamericano, S.A., 1973.
- S.D. de Quijano: "Introducción a la Psicología de las Organizaciones". Barcelona, España, 1987.
- Smith, Henry Clay. "Psicología de la Conducta Industrial". México, Editorial Mc Graw Hill, 1982.
- Terehce, Jackson: "Evaluación del Desempeño". Serie Empresarial Fondo Editorial Legis, Colombia, 1992.
- William, H. Cunningham y Aldog, Ramon J."Introducción a la Administración". E.U.A, grupo editorial Iberoamericana,1989.

#### "TESIS"

- Adame, Martínez Jesús. "Algunos aspectos sobre el desarrollo de la Consultoría en México". Fac. Economía, UNAM, 1986.
- Alvarez, Corza Abelardo y Solís Suárez Daniel."Funcionamiento de un despacho de Consultoría en el área de Recursos Humanos". Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 1976.

- Alvarez, Lago Rosa Martha. "Detección de factores Motivacionales". Fac. de Psicología, UNAM, 1989.
- Armenta, Carrillo Ma. Anabel. "La posición del Lic. en Administración frente a otros profesionistas, en la prestación de servicios de Consultoría en Administración". Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 1984.
- Díaz, Abraham Roberto. "La Consultoría en México y el Proceso de Evaluación y Selección de Consultores". Fac. Economía, UNAM, 1978.
- Fernando, López Arturo. "Consultoría en Administración de Empresas, conceptos de algunos servicios". Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 1971.
- Gerardo, Pérez Ma. del Carmen. "Consultoría Externa en Psicología del Trabajo". Fac. Psicología, UNAM, 1980.
- Herrera, Treviño Gerardo. "La Consultoría Administrativa en la pequeña y mediana empresa". Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 1983.
- Loo, Morales Irene. "Campo laboral del Psicólogo Industrial desde la perspectiva de la Psicología del trabajo". Fac. Psicología, UNAM, 1988.
- López, Dante. "Capacitación Docente". Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 1992. Najal, Rodrigo Francisco y Gutiérrez Trejo Gustavo. "Proyecto Guía básica para la prestación de servicios de Consultoría". Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 1985.
- Pineda, Miranda Angelica, "Consultoría de procesos en las organizaciones y un caso particular". Fac. de Psicología, UNAM, 1993.

- Reyes, Soto Federico." Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional". Fac. Psicología, UNAM, 1986.
- Rivas, Ballinas Alfredo. "La Imagen de la Consultoría Administrativa en la Industria Mediana". Fac. Contaduría y Administración, UNAM, 1982.
- Sánchez, Irianda Sergio. " Manual para el estudiante de Relaciones Industriales ". Universidad del Valle de México 1996.

#### "REVISTAS"

- Capacitación, Enlace al futuro. Año 2 numero 16, Octubre 1994.
- Empresas Tips. Vol.3 No.32, Diciembre 1993.
- Empresas Tips. Vol. 2 No.9, Enero 1992.
- Emprendedores. Vol.8 No.12, 1994.
- Emprendedores. Vol.4 No.12, 1991.
- Proyección Humana AMERI. 1998-1999
- Expansión. Vol.26 No.644, Julio1994.
- Expansión. Vol.18, 1992. (fuera de serie)
- Expansión. Vol.24 No.603, 1992.