



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

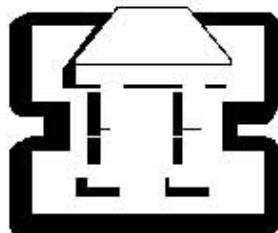
EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS FINANCIEROS: EL CASO DE UN
EGRESADO DE LA FES IZTACALA

T E S I S

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

DIRECTOR DE TESIS:
DR. ARTURO JUÁREZ GARCÍA

DICTAMINADORES:
MTRA. ELENA HERNÁNDEZ MENDOZA
MTRO. JOSE ANTONIO RAMÍREZ PAEZ



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2006



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.

*“No importa de donde vienes...
sino a donde vas”*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es la culminación de una serie de esfuerzos de varios meses, donde la participación de varias personas, indudablemente, fue fundamental. Por ello:

- Agradezco a la UNAM y a la FESI por la formación recibida. Para mi es un privilegio, un orgullo y a la vez un compromiso el ser universitario hoy y siempre.
- A mi esposa Ana Bell González quien ha sido mi amiga, confidente y cómplice en los eventos más importantes de mi vida. Nuestro amor ha sido el continuo catalizador para que esta tesis llegará a buen término. Por ello, este triunfo también es de ella.
- Al Dr. Arturo Juárez García, por su invaluable asesoría, comentarios y sugerencias para la construcción de esta tesis. Afortunadamente, este trabajo sirvió no sólo para titularme sino para contar con nuevos amigos; y Arturo, sin duda, encabeza dicha lista.
- Al Mtro. José Antonio Ramírez Páez, por sus adecuaciones teóricas y conceptuales que consiguieron la calidad, el decoro y la congruencia que este proyecto requería.
- A la Mtra. Elena Hernández Mendoza, por sus oportunas aportaciones en el desarrollo de este trabajo. Sus atinadas observaciones enriquecieron profundamente a esta tesis.
- A toda mi familia, que siempre estuvo pendiente y estuvieron colaborando con su apoyo moral e interés continuo para la culminación de este trabajo.
- A Nelly Cortés, Alma Ruíz, Yadira Vázquez, Paty Lira, Sergio Viveros, y todas aquellas valiosas personas que confiaron en mí, antes que yo mismo lo supiera.
- Y finalmente, pero no menos importante a Dios, quien ha permitido todo esto.

¡Muchas gracias a todos!

ÍNDICE

Índice	4
Resumen	7
Introducción	8
CAPÍTULO 1:	12
La Psicología y su vinculación con las Organizaciones	12
1.1. La trascendencia del Psicólogo dentro de las Organizaciones	12
1.2. Desarrollo histórico de la Psicología en las Organizaciones.	17
1.2.1. Desarrollo histórico en México	24
1.3. Corrientes y enfoques teóricos	27
1.3.1. Corriente conductista	27
1.3.2. Corriente Cognitiva	30
1.3.3. Corriente Psicoanalítica	31
1.3.4. Corriente Sistémica	32
1.3.5. Corriente Humanista	35
1.4. Otros Paradigmas Psicológicos de Vanguardia (PPV's) que estudian el comportamiento dentro de las Organizaciones	37
1.4.1. Inteligencia Emocional	40
1.4.2. Logoterapia	41
1.4.3. Aprendizaje Acelerado	42
1.4.4. <i>Balanced Scorecard</i> (Cuadro de Mando Integral)	42
1.4.5. Programación Neurolingüística (PNL)	43
1.4.6. <i>Coaching</i> o Asesoría Asistida	44
1.4.7. Competencias laborales	44
1.4.8. Consideraciones finales de los PPV's en las Organizaciones.	45
1.5. Escenario actual de la Psicología Organizacional	46
1.5.1. Transformaciones económico-sociales	46
1.5.2. Situación actual de la Psicología Organizacional en el mundo	48
1.5.3. Situación actual de la Psicología Organizacional en México	51

CAPÍTULO 2:	
Áreas de intervención del Psicólogo en las organizaciones	55
2.1. La inclusión del Psicólogo dentro de las organizaciones	55
2.2. El Psicólogo Organizacional en la Admón. de los Recursos Humanos (ARH)	55
2.2.1. El proceso de Atracción de talento humano	57
2.2.1.1. Reclutamiento	58
2.2.1.2. Selección de talento humano	58
2.2.1.3. Integración de talento humano	60
2.2.2. Mantenimiento y desarrollo del talento humano	63
2.2.3. Evaluaciones de Desempeño y Retroalimentación	64
2.2.4. Salud Ocupacional	69
2.2.5. Otras áreas de intervención del Psicólogo	72
2.2.6. Áreas en las que interviene el Psicólogo no afines a su formación.	74
2.3. Consideraciones finales sobre las áreas de intervención del Psicólogo en las Organizaciones	75
	77
CAPÍTULO 3:	
Las funciones del Psicólogo Organizacional en una empresa de servicios financieros.	78
3.1. Descripción de la Organización	78
3.1.1. Organigrama general de la compañía y de Recursos Humanos.	81
3.1.2. Historia de la empresa	82
3.1.3. Situación actual y tendencias futuras	83
3.1.4. Historia del área de Recursos Humanos	84
3.2. El área de Recursos Humanos y su entorno.	85
3.2.1. Concepción del factor humano en Actinver.	88
3.3. Actividades del Psicólogo Organizacional en Actinver	90
3.3.1. Otras actividades de los Psicólogos en Actinver	92
3.4. Logros obtenidos durante el desempeño de mis responsabilidades	93
3.4.1. Desglose y esquematización de resultados	93

CAPÍTULO 4:	106
Relación de los elementos adquiridos en la FES Iztacala y la práctica laboral	106
4.1. Demandas y requisitos en las Organizaciones que debe cumplir el Psicólogo	106
4.2. Las características de la formación del Psicólogo en la FES Iztacala	109
4.3. La relación entre la Formación Universitaria y el Ejercicio Profesional Aplicado	110
4.4. Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación Universitaria-Ejercicio Profesional Aplicado (CACFUEPA's)	113
Conclusiones	124
Bibliografía	132

RESUMEN

De manera evidente, nuestra sociedad se encuentra inmersa en un intenso cambio de paradigmas. Al ser parte de esa misma comunidad, los Psicólogos también se encuentran inmersos en dichas transformaciones, modificando y ampliando su espectro de acción. Específicamente en el campo de las organizaciones, las actividades que realiza el Psicólogo están sufriendo transformaciones trascendentes, por lo cual debe de contar con bases sólidas que le permitan desarrollar las competencias que se le exigen.

En este sentido una alternativa es el análisis de las experiencias de egresados que incursionan en este campo para identificar la relación entre lo que se ha aprendido y como se aplica dentro de las organizaciones. Por ello, el presente trabajo, tuvo como propósito recapitular las experiencias y aprendizaje del autor como Psicólogo Organizacional dentro de una empresa de Servicios Financieros denominada Actinver.

Así, se recapitula una descripción objetiva acerca de las actividades, las fortalezas y debilidades proporcionadas por la formación universitaria específicamente de la FES Iztacala, su competición y colaboración con otros profesionales de la carrera y áreas afines, las perspectivas de crecimiento y, finalmente, sugerir propuestas de mejora hacia los cuales se puede encaminar para un mejoramiento del rol del Psicólogo dentro de Actinver, así como la formación y educación de los futuros profesionales en Psicología dentro de nuestra Facultad; ligado estrechamente con una perspectiva histórica y un enfoque conceptual que permita comprender mejor el presente; el entorno actual que analice de manera real el contexto de la Psicología Organizacional y una visión a futuro que sugiera los cambios necesarios para anticipar y garantizar que el Psicólogo Organizacional cumpla eficazmente con su función encomendada, en beneficio del estudiante de la licenciatura, del actual profesionista y de la sociedad en general.

INTRODUCCIÓN

Indudablemente, el mundo se encuentra viviendo transformaciones significativas a una velocidad cada vez más vertiginosa. Áreas relativa y anteriormente separadas como las comunicaciones, el comercio y la economía en las empresas, actualmente se interrelacionan, fusionan y compiten para obtener producción, presencia y sobre todo una mayor acumulación de capital.

Ante esta transformación de paradigmas, el comportamiento del hombre tiende de igual manera a modificarse. De ahí la importancia de las disciplinas que estudian de manera integral al hombre y su relación con el entorno. Por sus características propias, la Psicología se presenta como una alternativa eficaz para enfrentar esta demanda ya que persigue como fin último el describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana (Morris, 1994; Covarrubias, 2001).

Precisamente, uno de los campos de acción en donde la Psicología se ha desarrollado con más dinamismo es en lo referente en donde el hombre realiza alguna actividad productiva. Como lo demuestran varios estudios, la matrícula de los Psicólogos egresados en México que se inclinan profesionalmente por esta área, se ha incrementando sostenidamente desde hace 10 años (Covarrubias, 2001; Ramos, 2003); se ha conformado como una especialización de educación postuniversitaria con mayor crecimiento y demanda (Contreras, 2001; Sociedad de Psicología Aplicada, 2005); y al mismo tiempo, ha sido objeto de los más diversos estudios que analizan la efectividad del Psicólogo en cuanto a sus competencias, quehacer científico, ámbito profesional y formación académica (Silva, 2002; Mouret, 2005).

No obstante su evolución, las intervenciones psicológicas en las empresas se enfocaban hasta hace poco sólo a la asimilación de conocimientos mediante el aprendizaje, al reclutamiento y selección de personal y a los procesos administrativos como análisis y descripciones de puesto (Ramos, 2003). Sólo recientemente se ha abierto el abanico de posibilidades, por lo que ahora el Psicólogo, además de las anteriores tiene ingerencia en

temas tales como desarrollo organizacional, formación de líderes, detección y desarrollo de competencias, desvinculaciones de personal, tecnologías de la educación, mantenimiento de la cultura Organizacional, seguridad e higiene, salud ocupacional y mejora continua, entre otras. (Vargas y Velasco, 1996; Chiavenato, 2000).

Sin embargo, probablemente por su acelerada demanda y joven existencia, la Psicología Organizacional presenta diversos desafíos, comenzado desde el definir su propio campo de acción, teniendo que compartir y competir al amparo de otras disciplinas tales como Administración, las Relaciones Industriales y hasta la Contabilidad y Mercadotecnia (Stevens, 1996). Además, la labor del Psicólogo Organizacional esta sujeta a la planeación y visión de la empresa, ya que en muchas de ellas es considerada “un lujo” puesto que no aporta producción tangible de manera directa y sus resultados dependen en gran medida de que se generen las condiciones necesarias que permitan realizar su intervención y así lograr sus objetivos establecidos (Stevens, 1996; Chiavenato, 2000).

Adicionalmente, la situación de las empresas particularmente en nuestro país se encuentra en una etapa de difícil crecimiento. Según datos oficiales, el 90% de las compañías en México son consideradas como micro y pequeñas empresas (INEGI, 2000), estas se encuentran caracterizadas por recursos financieros limitados, la escasez de maquinaria especializada, capacitación mínima o nula, pocas prestaciones al personal y una estructura Organizacional centralizada en el fundador, lo que limita las oportunidades de cambio y apertura hacia nuevos proyectos (Resnik, 1993; Nelloman, 1995; INEGI, 2000).

Estos factores orillan a que la inserción del Psicólogo Organizacional en México siga siendo muy escasa; sólo en el 5.1% de las empresas legalmente establecidas emplean al Psicólogo como especialista y de estas, únicamente el 75% realiza actividades que tienen que ver con su perfil profesional, mientras que el 25% desempeña funciones tan heterogéneas como ventas, atención a clientes, procesos contables ó hasta captura y validación de datos (Sociedad de Psicología Aplicada, 1997; Essiener y Estrada, 2004).

Ante esto, la formación educativa del Psicólogo es fundamental ya que representa la base sobre la cual se construye su situación profesional e impacto dentro de la sociedad. Al ser percibida como una disciplina universal, la Psicología es enseñada de diversas maneras en numerosas escuelas y con diferentes planes de estudio; variando considerablemente de institución en institución e inclusive dentro de diferentes campos en una misma entidad educativa, sin contar con las pugnas internas generadas por la naturaleza misma del debate y la pluralidad de ideas como es el caso de la FES Iztacala (Sociedad de Psicología Aplicada, 1997; UNAM, 1998; ADOQUÍN, 1999, Silva, 2002).

Por todo ello, es relevante considerar el entorno actual en el que se desenvuelve el Psicólogo Organizacional en nuestro país y sobre todo analizar su formación académica y su real vinculación hacia un contexto cada vez más exigente, competitivo y cambiante como es el de las organizaciones. Una alternativa es análisis de experiencias de los Psicólogos que incursionan en este campo para identificar la relación entre lo que se ha aprendido y como se aplica dentro de las organizaciones, aunque no sólo como una simple descripción de las actividades realizadas por el egresado junto con una apreciación global de las nociones adquiridas sino con un modelo que permita una identificación específica y sistemática sobre los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que se obtuvieron durante la Licenciatura y, en consecuencia, cuales son las que deberían reforzarse o modificarse; es decir, determinar Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación Universitaria Ejercicio Profesional Aplicado (CACFUEPA's) y partir de ellos, valorar su congruencia dentro del contexto definido de las organizaciones.

Así, este escrito se presentará en cuatro capítulos: en el primero se hablará acerca de la importancia y desarrollo histórico de la Psicología dentro de las Organizaciones, las corrientes dentro de esta área y su influencia a través del tiempo. En el segundo apartado se explicará las áreas de intervención del Psicólogo dentro de las empresas, su entorno y como influyen sus actividades en los resultados de toda una Organización. Lo anterior soportará el tercer capítulo el cual abordará la experiencia profesional del autor del presente como Psicólogo dentro de una empresa de Servicios Financieros, describiendo detalladamente el contexto en el que se esta inmerso, así como las funciones y responsabilidades

desempeñadas; y finalmente en el cuarto capítulo se realizará una propuesta para fortalecer la Psicología Organizacional de acuerdo al análisis y comparación objetiva de los conocimientos adquiridos dentro de la formación universitaria contra los requeridos en las organizaciones actualmente.

Sin duda, en la medida de que se analicen, describan y compartan las experiencias de los profesionales en Psicología, se lograrán más posibilidades de entender a ésta en su justa dimensión, logrando finalmente, se logre formar y conformar a las escuelas de Psicología como válidas y reales formadoras de conocimientos, al estudiante como un receptor efectivo de herramientas que le permitan aprender y desempeñar lo requerido por su área, al Psicólogo Organizacional como un reconocido especialista en el factor humano dentro de las organizaciones y a la sociedad misma como aportadora y beneficiaria de estas singulares interacciones.

CAPÍTULO 1:

LA PSICOLOGÍA Y SU VINCULACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES

1.1. La trascendencia del Psicólogo dentro de las Organizaciones

Comprender el rol del Psicólogo Organizacional reside en la reflexión misma del porqué es necesaria la existencia del Psicólogo dentro de las empresas. La respuesta a esta pregunta aglutina dos escenarios diferentes que guardan una misma interrelación en la práctica diaria: el comportamiento del ser humano como objeto científico de estudio y el análisis de éste en su integración a una organización como grupo social.

Aun con la diversidad de concepciones en torno a su propia definición, existe consenso al definir a la Psicología como la ciencia encargada del estudio de la conducta humana en su interacción con el medio (Luthans, 1990; Ribes, 1990). Tiene como uno de sus propósitos, analizar el comportamiento del hombre en los diferentes escenarios sociales donde se desenvuelve (familia, comunidad, escuela, etc.), siendo el concerniente al trabajo un campo en donde los Psicólogos se han interesado reiteradamente. Rodríguez y Ramírez (2004) explican que lo anterior se debe a que las personas perciben el empleo como la principal actividad en la etapa adulta, el medio para obtener recursos económicos, y la percepción de poder sobre su núcleo social y a la comunidad a la que pertenece.

En este contexto se confirma que el ser humano es un ser social, que requiere integrarse a un grupo para satisfacer sus necesidades tangibles e intangibles, donde el entorno laboral es uno de los medios ideales para lograrlo. Dicho entorno laboral tiene como eje rector el concepto de *Organización*, el cual es considerado como el motor dentro de una sociedad. Aunque existe una variedad de definiciones al respecto, una síntesis de varias de ellas mencionan que una Organización puede entenderse como un grupo humano formado por individuos que actúan dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas, que trabajan hacia objetivos

racionalmente coordinados, con permanencia en el tiempo, que utilizan elementos de producción y tecnología, adoptan decisiones y asumen riesgos con el fin de producir un bien, o proporcionar un servicio, logrando resultados que les permiten obtener premios y beneficios, generalmente económicos, pero no necesariamente, a todos sus integrantes de acuerdo a la jerarquía en que se encuentren (Gillespie, 1991; Peiró y Munduate, 2001). En muchas ocasiones, se utilizan como sinónimos conceptos como empresa, agrupación, etc. definiciones que aunque pueden utilizarse, no abarcan toda la profundidad de este concepto.

No obstante, debido a la dinámica en la que se encuentra inmersa, cualquier Organización deberá actuar de manera ágil y permanente, tratando de detectar los cambios mediante el análisis continuo del entorno, realizando acciones satisfactorias y anticipándose a los requerimientos de los usuarios finales y con otras organizaciones con las cuales compite (Medina, 2002). Al ser su base de dichos procesos la participación colectiva de diferentes individuos, la Psicología, como área de conocimiento, interacciona de manera profunda a través de lo que se le ha denominado recursos humanos. De la Iglesia (2003) menciona que dicha interacción *“surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de una organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Desde esta perspectiva, la conducta de los individuos en sus organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen producir y permanecer en ella”* (pag. 43); de la misma forma, cada empleado tendrá un idéntico reto para lograr un acoplamiento, entendimiento y adaptación hacia la organización a la que pertenece.

Así, a través del tiempo han aparecido diferentes definiciones dentro de la propia Psicología que intentan dimensionar los procesos que ocurren dentro de las organizaciones, lo que demuestra la riqueza y complejidad en su estudio, alcance de aplicación y tendencias actuales. De esta forma, se recapitulan las definiciones más representativas en el presente cuadro:

Elementos	Psicología del Trabajo	Psicología Laboral	Psicología Industrial	Psicología Organizacional
Surgimiento	Durante el siglo XIX, al empezar la división y especialización de los trabajadores al servicio de un patrón que buscaba una utilidad (García, 2002).	Después de la primera guerra mundial en el Siglo XX, al comenzar la formalización de los beneficios sociales y prestaciones en la sociedad civil (González, 1997).	El término "industrial psychology" aparece en 1904, aunque es muy utilizado durante las 2 guerras mundiales (Vargas y Velasco, 1996; Ramos, 2003).	Empieza a utilizarse hacia la segunda mitad del Siglo XX con la proliferación de empresas no lucrativas (De la iglesia, 2003).
Definición de Psicología en las Organizaciones	La implantación de controles puede producir los objetivos productivos que se esperan de un trabajador (Taylor, 1895; cit. en Ramos, 2003).	La búsqueda y cumplimiento de las necesidades de un trabajador para producir los resultados que se esperan de él en una empresa.	"La aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo" (Schultz, 1989).	"El área tecnológica de la Psicología encargada de operar en un contexto definido como organización la conducta del sujeto (trabajador) en lo individual y en lo social" (Vargas y Velasco, 1996).
Alcance de su aplicación	Su concepción abarcaba todas las empresas en la cual se obtuviera una paga por el trabajo (Zamudio, 1998)	En las empresas definidas como tales, y el cual se identifique que alguien esta haciendo una actividad productiva.	Inicialmente solo en el ejército y después su traspolación a las empresas de la sociedad civil (Zamudio, 1998; Ramos, 2003).	En todas las organizaciones en que interviene el hombre, no solo en las que generen una utilidad material (García, 2002)
Tendencias actuales	Psicología del trabajo es su concepción pura se considera limitada, ya que se parte de la premisa que el ser humano, no solo trabaja por dinero (De la iglesia 2003); sin embargo, varios autores afirman que se empieza a utilizar reiteradamente la denominación de psicología del trabajo conjuntamente con el de psicología Organizacional para dejar constancia casi insoluble de estos ámbitos disciplinares.	Actualmente se ha encaminado más hacia la percepción de conquistas laborales, con ciertos rasgos de corriente humanista. (González, 1997).	El término industrial aún continua utilizándose dentro de la comunidad de Psicología, aunque cada vez más autores consideran que su alcance es insuficiente (Vargas y Velasco, 1996, Zamudio, 1998; Chiavenato, 2000).	Con la aparición del <i>management</i> y la gestión del conocimiento, es la óptica más referida actualmente, no obstante, gran parte de la comunidad científica utilizan el concepto I-O (Industrial-Organizacional).

Cuadro 1.1. Conceptualizaciones que se han abordado para estudiar la conducta en la organizaciones.

De esta forma, varios autores utilizan varias o todas las definiciones anteriormente nombradas como sinónimos (Resnik, 1993; Peiró y Munduate, 2001) aunque existen otros que insisten en resaltarlas como diferentes porque demuestran un desarrollo histórico en la conceptualización de la disciplina (Morris, 1994; González, 1997; Chiavenato, 2000). Sin embargo, el denominador común es la principal intención de estudiar la conducta dentro de un contexto donde se desempeña una actividad específica con un fin determinado.

Para fines del presente trabajo se abordará la definición de Psicología Organizacional, en el entendido que integra los elementos que definen a la Psicología en el Trabajo, Laboral e Industrial y puede ser considerada como la evolución más actual para explicar la Psicología dentro del contexto de las Organizaciones. Los argumentos para tal aseveración estriban en que no sólo se ocupa de problemas técnico-administrativos tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, etc. sino que también abarca todo el espectro del comportamiento de la organización, sus grupos y subsistemas laborales ante estímulos internos y externos (González, 1997; De la iglesia, 2003,) como la motivación, el liderazgo, la dinámica de grupos, la salud en el trabajo, entre otros (Morris, 2004).

Bajo este contexto, la Psicología Organizacional persigue la:

- a) Correcta elección de nuevos miembros ó en la recolocación de los ya existentes (reclutamiento y selección).
- b) Adecuada iniciación de los sujetos a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación (capacitación y entrenamiento).
- c) Motivación individual y de equipo para mantener la lealtad y la autoeficacia de sus integrantes en torno a la metas planeadas (Coaching).

- d) Búsqueda de nuevas alternativas y planes de acción que logren la mejora continua en los procesos operativos de la empresa (Consultoría y Desarrollo Organizacional).
- e) Solución de los problemas derivados entre los empleados y/o por diferentes circunstancias administrativas (clima y cultura Organizacional).
- f) El desarrollo profesional de cada trabajador y la aplicación de esas habilidades en su puesto actual (Plan de Carrera).
- g) Implementación y mantenimiento de acciones dentro de las organizaciones que permitan prevenir y preservar la salud de cada integrante para un óptimo desempeño (Calidad de Vida, Salud Ocupacional y Seguridad e Higiene).
- h) El estudio psicológico del desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo (Estrés Laboral, fatiga psicológica y “burn-out”).
- i) La creación y desarrollo de estrategias para la realización de actividades extraOrganizacionales en el transcurso de inactividad laboral ya sea por desempleo o término de la vida productiva de las personas (outplacement, psicología o de la jubilación).
- j) Así como la evaluación y medición de las variables que mantengan o incrementen las metas planteadas (Evaluaciones de Desempeño), entre otras (Vargas y Velasco, 1998; Zamudio, 1998; Loran 2001, Silva, 2002).

Dichos resultados se reflejan directamente en las áreas dentro de una organización en el cual interviene el Psicólogo las que se expondrán con mayor detalle en el segundo capítulo del presente trabajo. No obstante, en todas las áreas de aplicación en donde se

desarrolla la Psicología Organizacional se pretende, que como mínimo se obtengan los siguientes beneficios:

- Aumentar y potencializar la producción de la empresa tomando como vértice el factor humano.
-
- Lograr la sensibilización e identificación del individuo a la organización a la que pertenece.
- Propiciar mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de sus integrantes para la planeación de estrategias.
- Incrementar su propia motivación, entre otras. (Stevens, 1996; Zamudio, 1998; Chiavenato, 2000).

En concreto, se puede aseverar que la Psicología Organizacional trata de lograr un mejor entendimiento dentro y hacia las organizaciones, interesándose en el comportamiento que dentro de ellas ocurren, pero también considerándola como un grupo en que la manipulación de sus variables tiene relación directa con los resultados del negocio y de forma indirecta en la comunidad en la que se encuentra inmerso.

1.2. Desarrollo histórico de la Psicología en las Organizaciones.

Al igual que todas las disciplinas científicas, a la Psicología Organizacional hay que entenderla desde una perspectiva histórica. Sin embargo, es obligado mencionar que reseñar la historia de cualquier evento tenderá a ser incompleta y con un componente de parcialidad, ya que hasta los propios historiadores coinciden en que inevitablemente el sesgo de los eventos trascendentes se realiza a la subjetividad del autor, aunado a que las perspectivas y el énfasis es diferente según la corriente con que se aborde (Kazdín, 1993; García, 2002). Además, es evidente que esta evolución de paradigmas en el área del comportamiento continua realizándose de forma continua y permanentemente, por lo que es

posible que en un futuro algunos datos omitidos en el presente trabajo tengan más influencia que otros que fueron reseñados.

Por ello, a continuación solo se puntualizarán los eventos más significativos que hayan demostrado tener una afectación directa con la Psicología de las Organizaciones, con el entendido de que solo son referencias en el devenir histórico que coadyuvarán a contar con un escenario de comprensión más amplio, pero realizando un enfoque más profundo en torno a los cambios originados en las últimas tres décadas -a forma de enlace- para comprender el contexto actual de dicha ciencia y su incidencia con los actuales profesionales de la misma.

Se puede comenzar aseverando que el desarrollo de la Psicología Organizacional es relativamente reciente, aunque con un crecimiento acelerado ajustado a la par de las grandes transformaciones sociales y/o económicas que han ocurrido desde su aparición.

Desde la antigua Grecia con Aristóteles en su obra llamada “Política” esbozaba conceptos de administración como la especialización en el trabajo, la delegación y el liderazgo (González, 1997), es en las primeras décadas del siglo XIX que se da un desarrollo importante con el surgimiento de la Revolución Industrial y el establecimiento de la ciencia como paradigma alternativo en las primeras empresas formalmente establecidas. García (2002) reseña con amplio detalle lo ocurrido durante esa época:

“Durante los siglos XVIII y XIX, particularmente, las fuerzas competitivas del mercado llevaron al empresariado a usar el boyante conocimiento científico como una de las fuerzas principales de la producción. A (finales) del siglo XIX, la organización fabril sirvió de espacio psicosocial, entre otros, para facilitar la maximización de ganancias de los empresarios. La experimentación y aplicación de técnicas fueron varias. El trabajador fue aislado de su oficio para cumplir unas funciones parceladas en prisiones, orfanatos, escuelas y otros nuevos trabajos. La separación creciente entre el trabajo intelectual y manual se hizo cada vez más palpable. En nombre de la ciencia, la Administración Científica o Taylorismo, provocó una profunda alienación en las sociedades industriales”. (pag.3)

De esta forma, durante la primera década del siglo XX, Frederick Taylor propone un sistema de observación y análisis por medio de tiempos y movimientos para delimitar la tasa óptima de producción, así como de difundir métodos de trabajo que estaban asentados en tres principios básicos: seleccionar a los mejores hombres para el trabajo, instruirlos en los mejores y más económicos métodos, y dar en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores. Estos estudios dieron inicio a la llamada “administración científica”, la cual señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar científicamente si se evaluaban los recursos que posee la industria; lo cual llevo inherentemente a la aparición de la llamada Psicología del Trabajo (Howell, 1979, cit.. en Zamudio, 1998; Loran, 2001).

Es a partir de esta época en donde la investigación psicológica dentro de las empresas comienza a tener un mayor auge. Dill Scout, en 1901 se pronunciaría a favor de las aplicaciones de la Psicología en la publicidad; Walter Bingham (1907) que junto con Scott realizo las primeras pruebas psicométricas de forma masiva, y Hugo Münsterberg (1913) quien introdujo la psicotecnología aplicada en las fábricas son solo algunos ejemplos representativos del nuevo auge que estaba tomando dentro de la comunidad científica esta área.

Varios autores (Kazdin, 1993; Zamudio, 1998; Ramos, 2003) resaltan además que la voluntad imperiosa por resolver cuestiones de eficiencia, así como la inmediata respuesta ante inminentes conflictos bélicos, fueron decisivos para que la Psicología empezara a ser considerada como un área valiosa, primero para ciertos sectores y después para toda la sociedad.

De esta forma, los sucesos ocurridos desde la primera guerra mundial en 1914, fueron los que aceleraron súbitamente el desarrollo de la Psicología dentro de las organizaciones, centrándose en las áreas que más requerían las fuerzas armadas: reclutamiento y selección así como la definición de funciones en base a diferencias individuales (González, 1997). El énfasis estaba puesto sobre todo en los test de

inteligencia y de personalidad que ahorraban tiempo en las actividades de guerra al permitir una mejor elección de los soldados y de las actividades que estos realizaban. Una vez finalizado el conflicto, los Psicólogos disfrutaron de un temporal reconocimiento, mismo que les valió para transpolar las investigaciones y herramientas utilizadas en el ejército a la sociedad civil, no solo en Estados Unidos, sino en otros países como Inglaterra y Alemania.

Al paso de los años se hizo patente la desilusión hacia las herramientas de la naciente Psicología industrial, ya que los test no eran tan eficaces como se pretendía, aunado que los empleados en muchas ocasiones no se comportaban tal como lo predecían las teorías de las diferencias individuales. A partir de 1920, con las incipientes crisis empresariales que terminarían en la famosa “gran depresión” (1929-1938), los dueños de las compañías empezaron a ser escépticos con las habilidades de los Psicólogos dentro de la industria, enfocando sus apoyos a otros temas como el sindicalismo y la búsqueda de estrategias para aumentar las ganancias y la productividad de los empleados.

Paradójicamente, este último punto fue el objetivo de uno de las investigaciones más representativas de la Psicología en el ámbito laboral que remarco la importancia del factor humano como eje fundamental dentro de las empresas: Los estudios de Elton Mayo de Hawthorne que iniciaron en 1924 y duraron casi una década. La metodología empleada por Mayo y sus colaboradores fue considerada como pionera en las investigaciones del desarrollo humano, ya que, partiendo de la premisa que la industria es un sistema cooperativo basada en las relaciones humanas (Blum, 1985), investigaron las condiciones idóneas que posibilitaban una mayor motivación e implicación de los trabajadores en la Compañía Hawthorne, perteneciente a la Western Electric Company. Sus investigaciones se enfocaron inicialmente a la manipulación de los aspectos físicos del ambiente de trabajo (la intensidad de la iluminación por ejemplo) buscando una relación causal con la eficacia del empleado. Después de varias fases y años de estudio, Mayo y su equipo de trabajo llegaron a la conclusión de que el rendimiento y satisfacción de los trabajadores variaba más en función de las relaciones interpersonales entre ellos y los gerentes que a las variables físicas en el lugar de trabajo; es decir, más que la estructura de las instalaciones, las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral, traducidos en la calidad e índole de supervisión,

grupos informales entre los trabajadores, actitud de estos ante su empleo, la comunicación, etc., redituaban con mayor impacto en la eficacia, motivación y satisfacción con el trabajo (Gillespie 1991; Cruz y Fierro, 1991; García 2002).

La difusión que se le dio a este caso fue sumamente amplia. Cuando los Experimentos Hawthorne terminaron en 1933, se habían publicado una gran cantidad de artículos y libros al respecto, y sus deducciones ya se conocían entre los gerentes de personal y los científicos sociales de América del Norte y Europa. Sin embargo, los resultados fueron complejos, los datos inciertos y las hipótesis vagas, por lo que dicha investigación han sido objeto de continuas críticas (García, 2002; Ramos, 2003). No obstante, los trabajos Hawthorne reafirmaron a partir de entonces, que el comportamiento dentro de las organizaciones puede estudiarse y analizarse desde una base científica. Este acercamiento constituyó, según Gillespie (1991), el paso formal hacia la ingeniería humana del trabajo industrial y en el definitivo restablecimiento de la Psicología con las Organizaciones, el cual continúa en la actualidad.

Posteriormente en 1945, durante la Segunda Guerra Mundial, los Psicólogos vuelven a ser solicitados por el ejército, para que junto con ingenieros diseñarán nuevo armamento y equipo militar más fácil de manejar para los soldados en combate (García, 2002).

Al terminar el conflicto armado, y como una de las consecuencias de la post-guerra, desde 1950 la investigación social en la industria fue uno de los negocios más lucrativos entre la comunidad científica, bajo la tendencia de considerar al ser humano como un ser social (González, 1997). Particularmente a finales de la década de los 50's, el movimiento de las relaciones humanas con autores como Viteles (1953) alcanza un punto de penetración social sobresaliente bajo el concepto de que si el hombre debe considerado un ser social, cuando pertenece a una colectividad específica en el que se encuentre consciente o inconscientemente, se debe de analizar metodológicamente a ese hombre y su relación con los demás en base a "la interacción entre grupos". Si estos grupos finalmente tienen propósitos definidos, en la cuales la conducta es peculiar y

específica, como es el caso de la industria, entonces deberán ser consideradas por las Organizaciones, estas deducciones propiciaron la creación de la que desde entonces se llamo Psicología Organizacional.

Paralelamente, Douglas McGregor (1957) realizó una serie de publicaciones que terminaron por apuntalar la notoriedad de la incipiente relación de la Psicología dentro de las empresas con su famosa teorías X y Y (Cruz y Fierro, 1991; García, 2002).

McGregor sobresale entre sus colegas y la misma comunidad empresarial de esa época porque describe una nueva manera de explicar cómo los superiores deberían considerar a los empleados según dos diferentes conceptos de la naturaleza humana que se contraponen. La “teoría X” supone que el trabajo es inherentemente desagradable, la gente es perezosa por naturaleza y poco ambiciosa, los trabajadores prefieren la supervisión de cerca y evitar responsabilidades, el dinero es el incentivo principal, y que los trabajadores tienen que ser coaccionados o sobornados. En contraparte, la “teoría Y” supone el trabajo es tan natural como el juego es para los niños; el recibir reconocimiento y autorrealización tiene tanto valor como el dinero, y los trabajadores muestran creatividad cuando se le da la oportunidad de demostrarlo en su actividades encomendadas o en nuevos retos.

McGregor no trataba de cuestionarse si un líder pertenecía a la teoría X o de la teoría Y; lo importante era que cada uno de dichos líderes supiera cómo tratar a cada uno de los integrantes de su equipo, con el objetivo de obtener los niveles más altos de motivación en sus empleados de acuerdo su estilo de comportamiento, X o Y, dentro del trabajo y consecuentemente, que fueran más productivos (Cruz y Fierro, 1991, De la iglesia, 2003).

Como consecuencia de los impactos en las investigaciones citadas anteriormente así como de algunas otras que se concentraron en el mismo contexto; en 1970, la organización más prestigiada en Psicología, la American Psychological Association, transforma el

nombre de la antigua “Psicología Industrial” para nombrarla División de Psicología industrial y Organizacional, con el objeto de incorporar no solo a las industrias, sino a toda aquella organización que, no necesariamente persiga un lucro o una ganancia económica tangible (organizaciones civiles, de asistencia, no gubernamentales, etc.), pero que al pertenecer a un tejido social donde existen individuos que se comportan de una manera específica, sea menester abordarlo desde una perspectiva psicológica con una óptica y metodología determinada.

Al iniciarse la década de los ochenta, surge una nueva área dentro de las Organizaciones en las que el Psicólogo Organizacional juega una pieza clave: el área de Recursos Humanos (Morris, 1994), que delimitó un nuevo campo llamado administración de Recursos Humanos. Este consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal dentro de las empresas, que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Díaz (2002) justifica de manera inobjetable la incursión de la Psicología Organizacional en los Recursos Humanos:

“Y quien más que el psicólogo industrial (el cual se encarga del entrenamiento y desarrollo del personal) y Organizacional (encargado de estratos más amplios como el desarrollo de Recursos Humanos o RR.HH) para dirigir y realizar mejor que nadie esa tarea de la Administración de Recurso Humanos (ARH), puesto que el objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana orientado al comportamiento Organizacional conoce y domina, (...) éste profesional idóneo domina los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral (...), así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, de tal forma que aproveche al máximo el potencial de cada RR.HH para desenvolverlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización” (pag. 18-19).

Sin lugar a dudas, como lo menciona Mouret (2005), en el mundo contemporáneo, muchas organizaciones sobreviven y se desarrollan porque se anticipan y responden con

inteligencia a los cambios internos y externos, entendiendo y mejorando la conducta esperada de cada uno de los trabajadores, por lo que hacen hincapié en mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y por supuesto, en su adaptabilidad a las condiciones del ambiente en el que se encuentra.

Finalmente, por su repercusión, el estado actual de la Psicología Organizacional se verá a detalle en el inciso 1.5. del presente trabajo, donde se abordará el acontecer actual en nuestro país e internacionalmente.

1.2.1. Desarrollo histórico en México

Como en varios campos de la ciencia en nuestro país, existe un seguimiento histórico limitado de la Psicología de las organizaciones en México, aunado a que la mayoría de los sucesos trascendentes que pueden identificarse están mezclados con procesos sociopolíticos que se originaron en nuestro país. Con todo, existe consenso de varios autores (Cruz y Fierro 1991; Vargas y Velasco, 1998) que mientras la Psicología en general comenzaba a tomar fuerza en Europa y en Estados Unidos, en México hasta 1920, se conocía muy poco, solo esbozada y subordinada académicamente a la filosofía.

Aunque se presume que el ejército mexicano, conocía y seguramente utilizó las pruebas psicométricas aplicadas a los reclutas estadounidenses durante la primera guerra mundial, esto no se hizo del conocimiento público. Es hasta finales de 1923 donde, en el Distrito Federal, se crea el Departamento Psicotécnico con el objeto de revisar a los nuevos jefes para el cuerpo policiaco y de tránsito, así como para la Escuela Normal Superior, y otras dependencias, para lo que se hizo la adaptación del test de Binet (Silva, 2002) La adecuación de esta y otras pruebas similares que se realizaron en los siguientes años, permitirían abrir las puertas de la Psicología Organizacional hacia el mercado de trabajo en México.

En esos tiempos la investigación jugó un papel importante, emanados principalmente de otras carreras afines al comportamiento. Surgieron distintos

investigadores, entre los cuales se puede mencionar al Doctor José Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas y realizar estudios sobre la Psicología del Mexicano y sobre todo el dar orientación de carácter laboral a la Psicología (Cruz y Fierro 1991).

Para 1929 se creó la Confederación Patronal, cuyo objetivo era medir las relaciones obrero-patronales y encontrar las soluciones a los problemas presentados, debido a las exigencias en la problemática social. En 1938, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores, introduciendo conceptos innovadores en nuestro país como calidad del trabajo y evaluaciones de desempeño (Vargas y Velasco, 1998).

En este mismo año, se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la materia de Psicología. Sin embargo, por su reciente creación, su contenido académico era ambiguo y disperso, provocando en consecuencia, que la enseñanza de la Psicología Organizacional quedará relegada en importancia durante varias décadas. Este periodo de integración de la Psicología mexicana, concluye en 1957 con la creación del Colegio de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM (Sánchez, 2001).

En el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la industrialización del país, logrando con ello mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma, la importancia de los recursos humanos y su valor como diferenciador en los procesos. Así, la iniciativa privada, siguiendo la pauta de las transnacionales o de las líderes en el mercado comenzó a introducir austeramente esquemas de reclutamiento y selección, así como de capacitación y adiestramiento.

En el sector público, durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización, creándose así el Departamento de Investigaciones Especiales bajo la dirección del Doctor Alfonso Quiroz Cuarón, el cual se avocó a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos. Para 1947 el Banco de Comercio

incorporó la selección de personal, a iniciativa del Doctor Germán Herrera, quien utilizó la misma batería de pruebas que tenía el Banco de México (Cruz y Fierro 1991, Sánchez, 2001).

En 1949 se instaló, en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, quien pretendía dar servicio a nivel nacional a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un Departamento Psicológico. Dicho Instituto gubernamental, aunque con demasiadas limitaciones permitió que el concepto de Psicología en las Organizaciones se difundiera en la mayor parte del país. Para 1959 la psicología comenzaba a formalizarse en el sector público: PEMEX introduce formalmente la capacitación y adiestramiento en sus oficinas centrales y años después en todo el país, la Comisión Federal de Electricidad contrata varios Psicólogos a través de Elena Salazar Mayer quien los incorpora a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominós, Wais y Barranquilla, por nombrar solo algunos casos (Cruz y Fierro 1991; Vargas y Velasco,1998). En Mayo de 1970 se crea la Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los Psicólogos orientados al trabajo.

Regresando al ámbito académico, el 27 de febrero de 1973, tras la propuesta de un grupo de Psicólogos mexicanos que lucharon inicialmente por incluir a la psicología dentro de los estudios de bachillerato y posteriormente por incorporar su enseñanza en los estudios superiores, el Colegio de Psicología se transformó en la actual Facultad de Psicología, logrando crear sus propias maestrías y doctorados (García, 2002).

En los últimos 35 años, se ha logrado una consolidación de la enseñanza, difusión y aplicación de la Psicología Organizacional en México; sin embargo, diversas situaciones han generado importantes áreas de oportunidad y desafíos a corto, mediano y largo plazo que vale la pena señalar. Debido a esta importancia y enlace con el objetivo central del presente trabajo, se retomará con mayor amplitud los sucesos históricos a partir de 1970 en la última parte de este capítulo, donde se puntualizará la situación actual de la Psicología Organizacional en México y en el mundo.

Finalmente, la utilidad de esta reseña histórica consiste en el hecho de hacer notar de cómo la Psicología, desde su aparición, se ha esforzado por ofrecer respuestas a los requerimientos históricos de la sociedad en torno al comportamiento humano. Dichas respuestas, desde entonces, se han alineando a una determinada filosofía, percepción e interpretación de la realidad, suscitando lo que se conoce como corrientes y/o enfoques teóricos. Una corriente teórica, en términos simples, se refiere a una postura sobre algún evento de la realidad, con una orientación, metodología, modelos e hipótesis propia, que la caracterizan. Dicha teorías con el paso del tiempo, agrupan a científicos que reconocen y comparten los mismos valores, difundiendo su conocimiento, proporcionando entrenamiento y conduciendo nuevas investigaciones para la resolución de enigmas y acertijos desde esa óptica (Kuhn, 1960). Por ello, las corrientes teóricas son consideradas la columna vertebral dentro de la Psicología, incluyendo por supuesto, a la Psicología dentro de las Organizaciones.

1.3. Corrientes y enfoques teóricos

Por su propia naturaleza, la Psicología Organizacional, ha sido abordada por una variedad de corrientes teóricas, y recientemente, por la abrupta invasión de nuevos modelos. Así, con la intención de comprender como la psicología ha intentado describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana dentro de las Organizaciones, a continuación se esbozaran las corrientes más representativas que a través de su desarrollo histórico han sido difundidas. Dicha recapitulación, más allá de hacer una descripción sumamente detallada, pretende enumerar las principales características de cada enfoque, para contar con un marco de referencia que ayude a comprender la gran pluralidad y complejidad presente en esta disciplina.

1.3.1. Corriente conductista

La corriente de la psicología conductista fue inaugurada por John B. Watson (1878-1958) que desde sus inicios defiende el empleo de procedimientos estrictamente experimentales para estudiar el comportamiento observable (la conducta), considerando el

entorno como un conjunto de estímulos-respuesta. El enfoque conductista en psicología tiene sus raíces en el asociacionismo de los filósofos ingleses, así como en la escuela de psicología estadounidense conocida como funcionalismo y en la teoría darwiniana de la evolución, ambos enfoques hacían hincapié en una concepción del individuo como un organismo que se adapta al medio (o ambiente) (Marx, H. y Hillix, W. 1985; Morris, 1994).

A partir de 1920, el conductismo fue el paradigma de la psicología académica, sobre todo en Estados Unidos. Hacia 1950 el nuevo movimiento conductista había generado numerosos datos sobre el aprendizaje que condujo a los nuevos Psicólogos Experimentales estadounidenses como Edward C. Tolman, Clark L. Hull, y B. F. Skinner, entre otros, a formular sus propias teorías sobre el aprendizaje y el comportamiento basadas en experimentos de laboratorio en vez de observaciones meramente filosóficas. Desde 1950, los Psicólogos conductistas han producido una cantidad ingente de investigaciones enmarcadas inicialmente en el condicionamiento clásico y operante, dirigidas a comprender cómo se crean y se mantienen las diferentes formas de comportamiento. Sánchez (2001) identifica cuatro principales vertientes en los que se aplico el conductismo:

- 1) Las interacciones que preceden al comportamiento, tales como el ciclo de la atención o los procesos preceptuales
- 2) Los cambios en el comportamiento mismo, tales como la adquisición de habilidades
- 3) Las interacciones que siguen al comportamiento, como los efectos de los incentivos o las recompensas, además de los castigos, y
- 4) Las condiciones que prevalecen sobre la conducta, tales como el estrés prolongado o las carencias intensas y persistentes.

De esta forma, desde su consolidación, los Psicólogos conductistas han llevaban a cabo estudios aplicando los principios conductistas a casos prácticos, lo que condujo al

desarrollo de una serie de terapias denominadas modificación de conducta, aplicadas en la mayor parte de las actividades que realiza el ser humano como el estudio, el deporte y evidentemente el trabajo. Luthans y Keitner (1990) parten del hecho de que aunque una organización sea moderna y compleja, no se justifica que se pasen por alto las reglas de predicción y control de la conducta. El problema de aplicación se resuelve simplemente comprendiendo y administrando dichas reglas (Luthans, 1990).

La gran aportación del conductismo en la psicología en general fue minimizar el estudio introspectivo de los procesos mentales, las emociones y los sentimientos, sustituyéndolo por el estudio objetivo de los comportamientos de los individuos en relación con el medio, mediante métodos experimentales. Este enfoque sugiere un modo de relacionar las investigaciones animales y humanas y de reconciliar la psicología con las demás ciencias naturales, como la física, la química o la biología.

Así, por sus efectos, el modelado de la conducta como herramienta dentro de las organizaciones se aplicó en muy corto plazo después de ser publicada. En el aspecto Organizacional, se afirma que cuando la empresa y sus administradores intentan guiar el aprendizaje de los empleados amoldándolo en pasos graduales, se está modelando la conducta (comportamiento). Si la administración refuerza sistemáticamente las aproximaciones de un individuo al comportamiento deseado, en lugar de reforzar sólo hasta que se comporta totalmente como se quiere, se logrará que la persona aprenda de una manera más consistente el comportamiento deseado (Marx y Hillix, 1985).

En conclusión, la importancia del conductismo dentro de la Psicología puede observarse claramente en tres ámbitos: ha reemplazado la concepción mecánica de la relación estímulo-respuesta por otra más funcional que hace hincapié en el significado de las condiciones estímulares para el individuo; ha introducido el empleo del método experimental para el estudio de los casos individuales, y ha demostrado que los conceptos y los principios conductistas son útiles para ayudar a resolver problemas prácticos en diversas áreas de la psicología aplicada, como pueden ser las Organizaciones (Marx y Hillix, 1985, Garcia, 2002).

1.3.2. Corriente Cognitiva

Las investigaciones sobre el aprendizaje humano son, naturalmente, más complejas que las del aprendizaje animal ó las recreadas en un laboratorio, y en estricto rigor no se pueden limitar solo a los tipos de condicionamiento expuestos por el conductismo. Por ejemplo, el aprendizaje humano y la memoria han sido estudiados con materiales verbales (como listas de palabras o relatos) o mediante tareas que implicaban habilidades motoras (como aprender a escribir a máquina o a tocar un instrumento); situaciones que implican mucho más variables de las que pretende dominar el conductismo puro.

Por ello, existe la certeza entre los Psicólogos que los procesos mentales superiores en el hombre, como la formación de conceptos y la resolución de problemas, son difíciles de estudiar bajo un esquema simple de estímulo-respuesta (Sánchez, 2001). El enfoque más conocido ha sido el del “procesamiento de la información”, que utiliza la metáfora computacional para comparar las operaciones mentales con las informáticas, averiguando cómo se codifica la información, transforma, almacena, recupera y se transmite al exterior. Aunque el enfoque del procesamiento de información ha resultado muy fructífero para sugerir modelos explicativos del pensamiento y la resolución de problemas en situaciones muy definidas, también se ha demostrado que es difícil establecer modelos más generales del funcionamiento de la mente humana a partir de pautas informáticas o de mecanismos descriptivos simples (Sánchez, 2001; De la Iglesia, 2003).

Por ello, en las últimas décadas, la investigación psicológica ha mostrado una atención cada vez mayor por el papel de la cognición en el aprendizaje y comportamiento humano, liberándose de los aspectos más restrictivos de los enfoques conductistas, aunque en el fondo fusionando los aspectos de reforzamiento y aspectos de su metodología experimental. Así, es común que desde hace algunos años, muchos Psicólogos se han identificado cognitivo-conductuales. El hincapié en el papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el proceso del aprendizaje, ha pasado gradualmente del laboratorio a la práctica terapéutica, a la industria y finalmente a las organizaciones (Stevens, 1996).

Actualmente, la corriente cognitiva, se aplica en las organizaciones para asimilar una mayor cantidad y mejor calidad de información; entrelazándose de manera directa con las nuevas tecnologías como el internet, las redes de conocimiento y la administración del capital humano (Morris, 1994).

1.3.3. Corriente Psicoanalítica

El Psicoanálisis es la corriente que pondera investigar los procesos mentales e inconscientes de las personas. Gran parte de la teoría y técnicas de esta corriente fueron desarrolladas por el neurólogo austriaco Sigmund Freud a principios del siglo XX, utilizando una gran cantidad de conceptos y atribuciones, que desde entonces han sido consideradas como revolucionarias. Sin duda, sus trabajos sobre la estructura y el funcionamiento de la mente humana han tenido un gran alcance, tanto en la práctica clínica, como en la cotidianidad social.

Sin embargo, comparado con otras teorías, la penetración del Psicoanálisis en el contexto empresarial ha sido muy reducida. Lo anterior puede deberse a dos importantes factores: el primero que la concepción psicoanalítica privilegia el análisis individual de una sola persona y no a la organización como una entidad única; y el segundo que considera sus intervenciones como procesos, los cuales suelen llevar un largo periodo de tiempo y no necesariamente puede presentar resultados tangibles. Su injerencia, se enmarca más como una explicación teórica dentro de los problemas planteados en los procesos terapéuticos de cada persona, como la depresión, angustia, los sentimientos de culpa etc., en los cuales inherentemente se encuentra inmersa la esfera laboral. En este sentido, la concepción del psicoanálisis se limita al trabajo de cada sujeto, considerándola como una de las manifestaciones de nuestra cultura que se ve reflejada tanto de la vitalidad pulsional (instintos) como de los estados anímicos individuales (González, 1997).

Posiblemente, el área en que mayormente se ha aplicado el psicoanálisis es la descripción de la personalidad de los empleados ante situaciones de exigencia laboral (Smith, 1997). Una piedra angular de la teoría y la práctica del psicoanálisis moderno es

el concepto de ansiedad, un tipo de experiencia que implica una reacción contra ciertas situaciones peligrosas. Estas situaciones de peligro, tal como las describe Freud, son el miedo a ser abandonado, a perder el objeto amado, el miedo a la venganza y al castigo, y la posibilidad de castigo por parte del superyó. En consecuencia, los síntomas, los desórdenes de la personalidad y de los deseos, así como la propia sublimación de las pulsiones, representan compromisos, diferentes formas de adaptación que el yo intenta desarrollar con mayor o menor éxito, para reconciliar las diferentes fuerzas mentales en conflicto (Marx, H. y Hillix, W., 1995). Un trabajador puede sentirse ansioso, y por ende disminuir su productividad, por lo que el psicoanálisis, siempre por medio de terapia, puede ayudarle a descubrir su origen de ansiedad y de ese modo rescatarlo, aunque este representa un proceso individual en el cual la empresa como ente independiente no puede ejercer ninguna influencia.

1.3.4. Corriente Sistémica

En los últimos años ha cobrado popularidad una corriente que da la oportunidad a que las teorías de la organización y la administración coincidan, denominada corriente sistémica. El origen de la teoría de los sistemas se dio en el ámbito de otras ciencias como la biología, la física, cibernética y sociología, aunque un buen número de ramas de estudio, entre ellas la psicología, han utilizado y elaborado de acuerdo a sus concepciones iniciales.

Esta tuvo su origen en Kurt Lewin quien aplicó este enfoque a la Psicología Gestalt, para que posteriormente sus seguidores los traspolarán a diferentes áreas de aplicación, incluyendo la Psicología en las organizaciones (Takooshian y Vidler, 1986).

La principal premisa de la teoría sistémica considera a cada individuo como un sistema dinámico influido por el ambiente; en el cual al momento de integrarse y relacionarse con su propia personalidad transforma su propio ambiente y genera cambios profundos en su entorno, que finalmente lo transforman a él mismo, creando una evolución continua y peculiar (Loran, 2001). González (1997), afirma que este razonamiento llevó a

varios autores como a Bertalanffy (1985) y Sfez (1979) a plantear la Teoría General de Sistemas la cual tiene los siguientes intereses principales:

- a) El estudio de los problemas en sistemas integradores de fenómenos como un todo y no por componentes aislados. Esto además enfatiza un cambio de creencias y actitudes científicas.
- b) Énfasis en los conceptos semejantes de leyes desarrolladas en diferentes campos de estudio, para determinar principios similares en rubros claramente diferenciados.
- c) Validar una ciencia de sistemas cuyos componentes están integrados y se relacionan por fuerzas rectoras y
- d) Considerarse, más que un puñado de conceptos ambiguos, una teoría lógico-matemática sofisticada y aplicable a las demás áreas experimentales.

De esta forma, los sistemas han sido clasificados en “sistemas cerrados” y “sistemas abiertos”, según el modo de cómo interactúan con el ambiente. El sistema cerrado guarda de manera evidente una relación de causa-efecto; una entrada predeterminada (causa) sigue una determinada salida (efecto); por esta razón, puede catalogarse como determinista (Chiavenato, 2000). El mejor ejemplo de un sistema cerrado son las máquinas y la mayoría de la tecnología inventada por el hombre.

Por el contrario, el sistema abierto se caracteriza por su "equifinalidad", es decir, por su capacidad para alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales. Por ejemplo un niño sufre un retraso por enfermedad, pero si se recupera sigue su desarrollo normal. Del mismo modo, a partir de un fragmento de embrión de erizo de mar puede desarrollarse un erizo completo (Stevens, 1996). Recientemente, la ciencia ha empezado a rechazar los denominados “sistemas cerrados” y hablar de procesos irreversibles interactuantes y en constante transformación denominados “sistemas abiertos” (González, 1997, Loran, 2001).

La organización es también un sistema abierto, con un adentro y un afuera interrelacionados. La organización se mantiene estable en la medida en que continuamente cambie y pueda ir adaptándose a las fuerzas externas. O sea, el sistema abierto existe en tanto realice intercambios con el medio (Loran, 2001). Dentro de la organización, quien tiene esa función es la administración, que coordina los diferentes sub-sistemas o departamentos para cumplir su función. Si el medio es muy cambiante, la administración deberá instrumentar medidas para reaccionar adecuadamente a ellos: de otro modo, la organización desaparece.

Este enfoque es socio-técnico, ya que muestra la interrelación entre las estructuras tecnológicas y las sociales dentro de la organización, resaltando básicamente tres aspectos: los tecnológicos (por ejemplo la maquinaria), los métodos de trabajo (grupal o individual, horarios, etc.) y los sociales (relaciones interpersonales dentro de la organización).

Varios autores contemporáneos (Morris, 1994; Stevens, 1996; Chiavenato, 2000) han comenzado a resaltar las ventajas de un enfoque sistémico en los procesos psicológicos dentro de las organizaciones. De hecho, para esta teoría, la Organización misma puede entenderse como un todo, una entidad propia, con propiedades exclusivas que se conciben solamente cuando se analiza a partir de la suma de todos sus integrantes y con un enfoque que lo considera como un sistema (Takooshian y Vidler, 1986; Loran, 2001).

Su afinidad con una visión holística de los procesos queda de manifiesto en cada una de las aplicaciones de la óptica sistémica dentro de las empresas. Los desafíos tradicionales vinculados con el reclutamiento, selección, entrenamiento, análisis de cargos, condiciones de trabajo, etc., para el Psicólogo Organizacional deben ser abordados como problemas interrelacionados al sistema social de la organización como un todo; basado en una lógica de ingresos, transformaciones y egresos o salidas (Loran, 2001). Los ingresos pueden ser las personas, los materiales y el dinero, así como las fuerzas políticas y económicas de la sociedad; mientras que los egresos son los productos, los servicios y las retribuciones dadas a los miembros. Así, se resalta como las relaciones y el comportamiento humano son las que producen las entradas, las transformaciones y las

salidas del sistema que dan equilibrio y crecimiento a la organización, de ahí la importancia de su estudio y análisis desde esta enfoque (Chiavenato, 2000).

1.3.5. Corriente Humanista

En el último tercio del siglo XX, el interés por la universalidad del hombre se difundió en varias esferas del quehacer humano, como la política, las artes y la ciencia. De ahí viene un movimiento denominado humanismo.

Esta corriente conocida como la "Tercera Fuerza", junto al Psicoanálisis y al Conductismo cobra un mayor auge con los descubrimientos de Abraham Maslow (1960) acerca de las motivaciones humanas, lo que se relacionó casi de inmediato con el campo laboral. Caballero (2005) menciona que Bugental en 1966 enumeró cinco principios básicos de esta postura:

- 1- El ser humano es más que la suma de sus componentes.
- 2- La existencia se consume en el seno de las relaciones humanas (interhumanas).
- 3- El hombre vive en forma conciente, más ó menos asequible, esa es la base para la comprensión de la experiencia humana.
- 4- Desde lo disponible conciente, el ser humano está en situación de elegir y decidir. No es pasivo espectador de su existencia sino que la recrea.
- 5- La persona vive orientada hacia una meta, objetivos y valores que son la base de su identidad. Tiende a la tranquilidad y la excitación.

Ante estas características la Psicología Humanística toma como centro a la Persona., Confiere más importancia al sentido y la significación que a los procedimientos

metodológicos y parte de la premisa que todo conocimiento es relativo, por lo tanto se invita a ponderar la experiencia, aprovechando las infinitas posibilidades humanas de representación mental y creatividad para ampliar nuestro conocer.

El impacto de esta teoría en las organizaciones se enfoca primordialmente a descubrir y explorar las motivaciones y desarrollo personal de cada individuo. En este sentido, una de las aportaciones frecuentemente utilizadas por la Psicología en general, es la realizada por Abraham Maslow (1960), quien desarrolló una escala de motivaciones y describió como éstas influyen directamente en el individuo:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima. Reconocimiento y prestigio (estatus)
5. Necesidades de autorrealización (producción, creatividad)

Mientras una necesidad de orden primario no esté satisfecha, no se tendrá interés por otra de un orden superior. En estricto rigor, las necesidades nunca están completamente satisfechas ya que se presentan en forma recurrente. Sin embargo, uno debe sentir que han sido satisfechas y que podrán seguir siéndolo (Rodríguez y Ramírez, 2004).

Finalmente, la corriente humanista difunde como postulado la sensibilización acerca del valor del ser humano como diferenciador en las estructuras Organizacionales, contrario a la intención de encasillarlo simplemente como una parte pasiva del engranaje productivo, sin motivaciones, creatividad y valores propios con los que puede enriquecer a la misma organización.

1.4. Otros Paradigmas Psicológicos de Vanguardia (PPV's) que estudian el comportamiento dentro de las Organizaciones

Las particularidades de cada una de las anteriores teorías, sin duda, han contribuido a un enriquecimiento continuo de la disciplina; sin embargo en las últimas cuatro décadas factores como la globalización, la tecnología, la urgencia de resultados inmediatos y la creciente competencia han provocado la invasión abrupta de nuevos modelos en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Antes de detallar cuales y en que consisten cada uno de dichos modelos, es importante entender cual es la génesis filosófica desde la cual podrían abordarse. Una de las más opciones más reconocidas es la realizada por Tomas Kuhn (1962) que en su obra "la estructura de la revoluciones científicas" afirma concretamente que la historia de la ciencia se encuentra marcada por periodos de refinamiento estable, que él denomina "Ciencia normal", y que se ven sistemáticamente interrumpidos por cambios bruscos de una teoría a otra sin ninguna posibilidad de comunicación entre ellas. A estas bruscas interrupciones, se les llama "revoluciones científicas".

Bajo la óptica de Kuhn, en el periodo de la ciencia normal la actividad científica se dedica a la resolución de "acertijos" o enigmas tratando de extender el rango de aplicación de sus técnicas de investigación y de resolver algunos de los problemas existentes en su campo (Kuhn, 1962; Virguich, 1998). La aparición de un nuevo paradigma debe ser primeramente concebido como un logro, que más tarde puede ser utilizada como modelo para la investigación y la formación de una teoría. El cambio de un paradigma por otro, no ocurre debido a que el nuevo paradigma responde mejor las preguntas que el viejo, sino más bien a que la teoría antigua se muestra cada vez más incapaz de resolver las anomalías que se le presentan, y la comunidad de científicos la abandona por otra a través de lo que el mismo Kuhn ha denominado *switch gestaltico* (Virguich, 1998).

Bajo este contexto y adentrándose un poco más en el fenómeno actual de proliferación de nuevos paradigmas, resulta sorprendente que hasta el momento se haya escrito muy poco sobre su evolución y desarrollo científico para saber si pueden ser

consideradas como corrientes teóricas propias, al estilo del conductismo, psicoanálisis, humanismo, etc.. -a pesar de que académicamente ya existen especializaciones o cursos avanzados de estos nuevos temas para los Psicólogos-. Dicha discusión se vuelve aún más compleja si se considera la ambivalencia con la que son presentadas y utilizadas en las organizaciones hoy en día; por ejemplo: salvo casos excepcionales, su base epistemo y metodológica es muy cuestionable, pero existe un gran despliegue mercadotécnico anunciándose como la panacea en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones; existen pocas evidencias experimentales sólidas que permitan asegurar su efectividad, sin embargo se invierten grandes recursos económicos y humanos para implementarlo de las organizaciones; así como mencionar que casi todos son modelos importados que no se adecuan a la idiosincrasia de nuestro país, pero son de gran aceptación por parte del personal que toma las decisiones en las organizaciones (González, 1997; Rojas, 1997; Rodríguez y Ramírez, 2004).

Ante tal panorama y dada la falta de una definición clara a este fenómeno, en el presente trabajo se acuñará una nueva denominación llamando a las nuevas tendencias en las Organizaciones como **Paradigmas Psicológicos de Vanguardia (PPV's)** ya que se ajustan a lo postulado por Kuhn (1992) en la medida que son logros y descubrimientos innovadores -la mayoría enfocándose a un solo campo del quehacer científico-, e intentando ofrecer respuestas alternativas a diferentes cuestionamientos del comportamiento Organizacional, aunque en muchas de ellas, hace falta tiempo de que fortalezcan su evolución para poder reconocerlas como teorías.

Tratando de analizar su impacto en las organizaciones, el autor des este escrito ha identificado los siguientes rasgos distintivos de estos PPV's:

- Concentran su campo de acción en lo que se denomina como *Management*, es decir, aquellas acciones enfocadas a optimizar los principales procesos administrativos de una Organización (Sociedad de Psicología Aplicada, 1997), aunque en la realidad casi siempre termina por ofrecerse a más esferas (personal, educativa, etc.) que a la Organizacional para la cual fue diseñada.

- Se caracterizan por ser interdisciplinarios y reflejar el creciente interés de Psicólogos, administradores, economistas, sociólogos, antropólogos, politólogos, pedagogos, etc., para tratar de entender los fenómenos de tipo Organizacional; pero paradójicamente, las investigaciones para validar la gran mayoría de estos modelos son inexistentes, o en el mejor de los casos, incipientes.
- Más que adentrarse a las diferencias individuales, variables específicas, procesos inconscientes o afectación del ambiente, lo que se privilegia es la “administración del conocimiento”, y por lo tanto, todos sus esfuerzos van encaminados a cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.
- Pretenden, al igual que las corrientes tradicionales, ser universales en su aplicación. Cada esquema pregona que independientemente de las características de la subjetividad de los individuos y de las organizaciones se pueda realizar su aplicación sin contratiempos.
- Urgen a que su implementación sea lo más rápido posible como consecuencia de pérdidas en el capital intelectual o material de la organización.
- Como ya se mencionó, presentan una intensa campaña de Mercadotecnia, a través de libros, seminarios, conferencias, artículos, sitios web, etc, pero evaden realizar axiomas epistemológicos permanentes.
- Con frecuencia puede superponerse un PPV con otro sin mayor problema; en muchos casos las similitudes en la persecución de las metas, hacen que sean muy difusas las fronteras entre un modelo y otro.
- Tratan de presentar indicadores inmediatos para detectar cuando el modelo esta funcionando o no. Aunque se proclaman como procesos filosóficos profundos, la realidad es que privilegian en todo momento la práctica sobre la teoría.

Bajo este contexto. Se advierte de antemano que el propósito de este listado va, más allá de analizar exhaustivamente los PPV's más populares, es presentar la realidad en el cual el Psicólogo Organizacional en México y en el mundo, esta obligado a conocer, aplicar o rechazar según sus convicciones y formación académica.

1.4.1. Inteligencia Emocional

Esta línea de pensamiento se canaliza bajo este nombre a partir de la buena repercusión del libro de Daniel Goleman (1995) llamado "Inteligencia Emocional".

Goleman (1995) introduce el concepto de CE (coeficiente emocional) después de una serie de investigaciones que abarcan desde los componentes fisiológicos donde se cree se producen las emociones, hasta una recapitulación de trabajos anteriores que analizan estos conceptos como las realizadas por Howard Gardner (1983) con su conocida teoría de inteligencias múltiples. Garner define a la inteligencia como "la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o mas culturas" (pag. 12); y añade que al igual que hay diferentes tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha, junto con su equipo de la Universidad de Harvard han identificado ocho esquemas distintos de inteligencia, de las cuales la inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la denomina inteligencia emocional; y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria (Goleman, 1995; Díaz, 2002).

Ha decir del propio Goleman, las aportaciones de Gardner y de la mayoría de la comunidad científica no han analizado el papel que el sentimiento juega en estas inteligencias y se han centrado más en los aspectos cognitivos; por lo que preciso realizar estudios bajo esta nueva óptica.

De esta forma, la inteligencia emocional intenta recuperar el prestigio de las emociones como objeto digno de estudio, incluyendo habilidades como la capacidad de automotivarse, la perseverancia, el autocontrol, resumiéndose, en su forma tangible, al

control efectivo sobre las emociones. Argumenta que los tradicionales tests de inteligencia (con los que se "saca" el famoso coeficiente intelectual) miden una serie de habilidades intelectuales que no suelen servir de mucho para afrontar los "problemas de la vida". Es decir, un CI (coeficiente intelectual) elevado no es garantía de felicidad, prosperidad, etc.; puede servir para obtener buenas calificaciones en la escuela, pero no para responder con eficiencia frente a los distintos trastornos que se presentan en la vida diaria (Díaz, 2002.)

Aunque continua en desarrollo por su creador y cada vez más científicos afines a sus conceptos, la inteligencia emocional recibe cada vez más aceptación. Todavía no está claro si se está gestando una nueva escuela psicológica o si, simplemente, diversos autores han comenzado a usar el término "Inteligencia Emocional" para lucrarse económicamente la aceptación que ha tenido el libro de Goleman.

1.4.2. Logoterapia

Es una corriente psicológica que puede encuadrarse entre las denominadas "escuelas existenciales." Su concepción antropológica se basa en la consideración del ser humano como un ser "bio-psico-socio-espiritual", haciendo hincapié en la búsqueda de sentido de la vida y en la temática de los valores.

El creador de este modelo es el médico vienés Viktor Emil Frankl (1995), por lo que también se la denomina "tercera escuela vienesa" (entendiendo como la primera al Psicoanálisis de Sigmund Freud y como la segunda a la Psicología Individual de Alfred Adler).

Si bien los términos "Logoterapia" y "Análisis existencial" habían comenzado a introducirse en el lenguaje técnico en 1938, en un artículo que Frankl publicó para una revista alemana, es a partir de 1946 que esta teoría se difunde a nivel mundial, sobre todo a partir de la publicación del libro "El hombre en busca de sentido" (Frankl, 1995; citado en Sanchez-Hall, 2004). Su aplicación en el campo de las organizaciones reside básicamente en lograr una mejor autoestima en el individuo, lo que produce mejores resultados en sus

tareas que les han sido asignadas. En los últimos 5 años especialistas como Van Holder han utilizado la logoterapia para definir planes de carrera y clima Organizacional, con resultados que aún se están determinando (Sanchez-Hall, 2004).

1.4.3. Aprendizaje Acelerado

Los teóricos que comulgan con el aprendizaje acelerado, lo han promocionado como una corriente que permite aprendizajes exponenciales en cualquier ambiente, incluido el del trabajo.

Su creador Georgi Lozanov, en 1965, empezó a publicar trabajos relacionados con investigaciones realizadas a pequeños grupos de personas a las que se les enseñaba a aumentar de forma exponencial su memoria (Ostrander y Schoroander, 1994).

En concreto, el aprendizaje acelerado consiste en aprender a aprender, en saber cómo funciona el proceso de aprendizaje de cada persona y en darle las herramientas adecuadas para que las pueda utilizar de forma natural. Combinando ritmos, frecuencias, tonos y el lenguaje corporal se permite al cerebro hacer una síntesis entre los dos hemisferios (Ostrander y Schoroander, 1994). El aprendizaje está basado en representaciones, juegos y en el uso de determinadas melodías musicales, perfectamente seleccionadas de entre los autores del barroco.

En estos momentos, el aprendizaje acelerado se ha visto enriquecido por aportaciones de la PNL (Programación Neurolingüística), de los mapas conceptuales y de la lectura rápida. La utilización de estos nuevos métodos ha llegado incluso a la creación de cursos a través de Internet, con metodología del aprendizaje acelerado.

1.4.4. *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral)

Desde hace algún tiempo en el mundo se está utilizando un nuevo modelo de gestión estratégica denominado Cuadro de Mando Integral ó "*Balanced Scorecard*", originalmente desarrollado por el profesor Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan

& Norton en 1998. Al inicio se desarrolló como un sistema de medición y valuación de puestos, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier compañía (Morris, 2004).

El *Balanced Scorecard* es visto como un sistema de gestión estratégica, el cual permite a las organizaciones gestionar estrategias a largo plazo, y así llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica (Sánchez, 2001; Morris, 2004).

Básicamente, la aceptación de este esquema reside en que garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, en consecución al comportamiento de sus empleados; utilizando simplemente reportes que permitan una mejor toma de decisiones.

1.4.5. Programación Neurolingüística (PNL)

Esta escuela surge en los Estados Unidos a mediados de la década del 70's. Se basa en el criterio de así como se puede programar una computadora para funcionar de tal o cual modo; los seres humanos hemos programado en nuestro cerebro (ayudados por nuestros padres, nuestra cultura, etc.) ciertas secuencias repetitivas de pensamiento y conducta mediante las cuales planteamos e intentamos concretar nuestros objetivos. Esta programación es objeto fundamental de estudio para esta corriente. Lo de "neuro" " remite a la neurología. "Lingüística" se refiere al lenguaje; concretamente al estudio de las relaciones entre nuestra programación neuronal y el lenguaje (Bautista, 2003).

La PNL es como una escuela de gimnasia mental, dotada de una gran cantidad de ejercicios que ayudan a que podamos reprogramar ciertas conductas. Al transpolarlo a las

actividades laborales, el sujeto es capaz de controlar su conducta y encauzarla a los fines que él se proponga.

1.4.6. Coaching o Asesoría Asistida

El coaching es un determinado tipo de relación que se establece entre dos o más personas en las que una de ellas, que se denomina “coach” facilita el éxito de la otra, llamada “coachee” (Essiener y Estrada, 2004).

Generalmente, dentro del modelo de coaching, hay desde un jefe o líder que te muestra qué es lo que le hace falta a una persona para alcanzar el éxito, hasta modelos más estructurados, como el modelo del coaching ontológico, donde se replican de manera estructurada cada actividad específica para alcanza el cumplimiento de sus objetivos (Essiener y Estrada, 2004)

Este modelo ha tenido gran aceptación para los procesos de capacitación y desarrollo dentro de las organizaciones ya que hace más eficiente el proceso de entrenamiento, explotando las competencias del *coach*. Sin embargo, su aparente facilidad para aplicarlo ha provocado erróneamente que se confunda con la capacitación formal.

En el modelo de *coaching* tradicional el *coach* funciona como un líder, es un generador de realidades nuevas y es al mismo tiempo una persona que mantiene la visión constantemente dentro de un espacio en que es posible (Elizondo, 2004; Morales, 2005). En México, este concepto comenzó a tener auge en la última década, por la difusión y aplicación de este modelo, sobre todo en empresas trasnacionales; aunque su manejo en otros países data desde hace 30 años (Mouret, 2005).

1.4.7. Competencias laborales

Aunque existe muchas definiciones al respecto, se entiende que la competencia laboral alude a la capacidad de un individuo por mantener un desempeño efectivo a través

de un conjunto de acciones en diversos ámbitos, lo que constituye un perfil de desempeño, y lo interesante de ello es que se puede aplicar a todo tipo de organización, productiva, educativa, de servicios públicos, agencias (Díaz, 2004; Grados, 2005).

El modelo que se ha desarrollado a partir de las investigaciones acerca de las competencias ha venido a aportar a la empresa una herramienta potente de gestión que le agrega valor al individuo y participa como un elemento más para que el trabajador a través de sus acciones aporte a la calidad, el clima Organizacional, la rentabilidad, la diferenciación; para de este modo conformar organizaciones exitosas con la base humana de excelencia que puede encontrarse en toda compañía líder de su mercado.

Se define una competencia como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente implica movilizar los atributos del funcionario como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo (Díaz, 2004).

El concepto de competencias será retomado nuevamente en el capítulo 4, ya que coadyuvará al análisis de los elementos adquiridos mediante la formación académica y los requerimientos de la Organizaciones.

1.4.8. Consideraciones finales de los PPV's en las Organizaciones actuales

En concordancia con la conceptualización realizada por Kuhn (1992) mencionada anteriormente, pero también apoyado en el sentido común, es difícil identificar cual de estos modelos puede llegar convertirse en una teoría consolidada; por lo que los PPV's enlistados anteriormente deben entenderse como ilustrativos, más no limitativos. Finalmente, como lo menciona Foladori (1999): "Si bien la razón juega un papel fundamental en la construcción del conocimiento, de ningún modo es la patente que da validez a aquello que se produce. (Con la existencia de) corrientes tan dispares algunos de

los planteamientos que se realizan son claramente contrarios a otros forzando al especialista a tener que elegir. El eclecticismo que surge muchas veces como propuesta no es alternativa, es producto de la esquizofrenización de una práctica que más da cuenta de la ignorancia del agente que de una real capacidad (del Psicólogo y del paradigma) para resolver problemas, tratándose de la corriente que se trate” (pag. 1. Así, antes de descalificar algún PPV, es importante reflexionar sobre su justificación ante una sociedad cada vez más acostumbrada a la mercadotecnia de “nuevas modas psicológicas”, en vez de teorías con mayor profundidad por parte de las teorías tradicionales en Psicología. Su enunciación cumple con el fin, más allá de evaluar su efectividad, es de mostrar la actual pluralidad conceptual que se maneja dentro de las organizaciones.

1.5. Escenario actual de la Psicología Organizacional

Como se ha venido subrayando, en esta época, más que nunca, ha sido evidente una transformación en todos los ámbitos de nuestra sociedad, que indudablemente han influido y redefinido al ser humano y a sus organizaciones. Por tanto, aunque no es el objetivo de este trabajo, es necesario enlistar algunos de los sucesos que están afectando significativamente el actual desempeño del Psicólogo dentro de las Organizaciones.

1.5.1. Transformaciones económico-sociales

Aunque existe una gran variedad de ellas, las transformaciones que han impactado más profundamente a las organizaciones y a su entorno son los siguientes:

- *Fin de la guerra fría y la aparición de una sola superpotencia global:* Lo que condiciona mucho de los fines de desarrollo del área, ya que los recursos, los planes de formación e inclusive el financiamiento de las investigaciones generalmente interviene de forma financiera humana o como consumidor de dichos avances.

- *Neoliberalismo y libre mercado:* Lo que origina la aparición de empresas transnacionales con tecnología y recursos muy superiores a las organizaciones locales,

trayendo cierre de empresas y reestructuración constante de las organizaciones.

- ***Cambio de valores socialmente aceptados:*** Los valores tradicionalmente aceptados están cambiando rápidamente, orillados por las condiciones económico-sociales que, sin duda, afectan al ámbito psicológico. Conceptos como la lealtad, la fidelidad, el respeto a la autoridad, la ética y el altruismo, solo por nombrar algunos, son percibidos y aplicados de diferente manera en comparación a hace algunos años.

- ***Cambio en la concepción del trabajo:*** Actualmente, existe una idealización del trabajo muy diferente a la de generaciones precedentes. Cada vez se hace más frecuente la sobreexplotación disfrazada a los integrantes de una organización, con el pretexto de optimizar recursos, ahorrar costos y aumentar los márgenes de ganancia. Las consecuencias tangibles como la creación de trabajos temporales, la supresión de prestaciones y beneficios; así como recortes masivos como una simple estrategia de negocio están modificando drásticamente el comportamiento humano generando fenómenos como la rotación de personal, la ansiedad laboral, la fatiga psicológica, la extinción de la lealtad hacia la organización, etc.

- ***Incorporación de la mujer a los procesos productivos remunerados:*** Una tendencia mundial es que debido a los bajos salarios de los hombres y al avance del feminismo a nivel global, las mujeres han tenido que cambiar el perfil tradicional de amas de casa por empleadas, integrantes de una organización, aunque también en muchas ocasiones, termina desempeñando ambos roles.

- ***Automatización de procesos y avances espectaculares en telecomunicaciones:*** La informática y las telecomunicaciones han tenido un avance exponencial en los últimos años, previendo que esta tendencia continúe. Los resultados de estas transformaciones implican una automatización de proceso, lo que implica una necesaria adaptación de la tecnología a los integrantes de una organización, así como de reestructurarse en relación a sus habilidades y conocimientos sobre estos temas.

Por ello, para esta primera década del siglo XXI las empresas deberán ser diseñadas para adaptarse a un nuevo contexto caracterizado por la incertidumbre, la diversidad y el desorden, en donde su creatividad, orden y excelente administración del factor humano serán las claves de sobrevivencia y crecimiento (García, 2002; Sánchez, 2004), sin soslayar también la importancia de proporcionar una calidad de vida aceptable a cada uno de sus integrantes.

1.5.2. Situación actual de la Psicología Organizacional en el mundo

La situación de la Psicología Organizacional en el mundo es absolutamente discordante, puesto que la globalización y el libre mercado ha permitido que los países desarrollados (Estados Unidos, la Comunidad Europea, algunos países asiáticos) a través de sus organizaciones transnacionales repliquen y exigen las tendencias que a ellos les otorgan un beneficio, olvidándose de la idiosincrasia de las naciones menos desarrolladas, las cuales solo pueden en el mejor de los casos, imitar las tendencias que marquen los primeros (Takooshian y Vidler, 1986, Rodríguez y Mercado, 2004)

De esta manera Europa ha estado a la vanguardia, no sólo en la proliferación de tendencias sino de cambio del sistema de relaciones laborales. Este panorama socioeconómico en el que se enmarca la Psicología de las Organizaciones específicamente en España, pero replicado en todos los integrantes de la Unión, permite observar que las variables socio-políticas como la reforma del mercado laboral, la regulación de la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, y el replanteamiento de la formación profesional y ocupacional, han sido la respuesta a las demandas de adaptación competitiva al entorno europeo, con claras repercusiones para el mundo del trabajo, el mundo de las organizaciones y las empresas. (Peiró y Munduate, 2001, Rodríguez y Ramírez, 2003). También Peiró y Munduate (2001) estructuraron los avances de Europa en la Psicología de las Organizaciones, entre los que destacan la organización del trabajo; los procesos de mantenimiento de las personas en la organización (motivación, actitudes, rendimiento, recompensas, rediseño de puestos, etc.; fenómenos derivados del desarrollo de la actividad laboral y principales patologías psicosociales que lo alteran y dificultan (estrés,

burnout, bienestar, fatiga, alcoholismo, etc.); implicaciones psicosociales derivadas de la implantación de tecnologías de la información, procesos de innovación y cambio Organizacional.

En Asia, se sigue investigando y aplicando esquemas de calidad total y máximo desempeño implementados primeramente por las empresas japonesas y continuadas por algunos otros países de la región (Singapur, Malasia, Singapur Honk Kong y Corea del Sur). La Psicología Organizacional se encuentran realizando investigaciones que logren un punto de equilibrio en sus sistemas de producción y su calidad de vida; por ejemplo acerca de cómo disminuir el índice de suicidios relacionados con el fracaso laboral y como adoptar su cultura a los nuevos proceso de occidentalización (Rodríguez y Ramírez, 2003).

Un caso especial que merece atención especial es China, quien con una quinta parte de la población mundial combinada entre otras cosas, con una apertura comercial sin precedentes, se proyecta como la próxima superpotencia mundial; donde el papel de la psicología, sigue supeditado al igual, que casi todas las disciplinas científicas, a los intereses del estado debido a una política de estado comunista Esta situación esta generando diferentes paradigmas acerca de la visualización del trabajo, la cual es concebida como algo inevitable y que cumple la función de ayudar a la permanencia del estado, no así como una fuente de superación propia y de su comunidad, como podría visualizarse en otros países (*Revista Neesweek*).

Finalmente en el continente americano, existen diferencias profundas en el desarrollo y estudio de esta disciplina; puesto que el nivel de difusión y alcance de trabajos sobre Psicología Organizacional en la parte de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) desde hace varias décadas es considerablemente superior al del resto del continente. Esta comprobado que Estados Unidos tiene la mayor cantidad de Psicólogos Organizacionales que cualquier país del mundo; la organización en donde se encuentran afiliados denominada SIOP por su siglas en ingles (Society for industrial and Organizational Psychology), agrupa del 8 al 10% de los Psicólogos afiliados a la APA (Asociación de Psicólogos Americanos) (Takooshian y Vidler, 1986); realiza más de la mitad de todas las

investigaciones a nivel mundial que se realizan en este campo; además que cuenta con los mayor programas de especialización y postgrado que cualquier otra nación.

Sin embargo, en la parte de Norteamérica, la realidad es demoledora. Los mismos Takooshian y Vidler en 1986 publicaron un estudio, que fue reeditado y actualizado en el 2003, sobre la penetración educativa y social de la Psicología Industrial-Organizacional en las organizaciones en América Latina de los cuales sobresalen los siguientes datos:

- Las obras o artículos sobre la conducta Organizacional originarios de América Latina son poco frecuente; ya que casi completamente se absorben conceptos norteamericanos. Aunque hay unas cuantas docenas de libros traducidos al español de Psicología Industrial-Organizacional, muchos de ellos, provenientes del idioma inglés, presentan una diferencia de varios años en relación a la publicación original.
- Un “*Journal*”, es decir una revista especializada, de origen latinoamericano en temas de Psicología Organizacional es muy rara, solo se ha podido detectar contados casos en Argentina, Cuba, Brasil y México; sin embargo todas las publicaciones que han aparecido son a menudos irregulares y no permanecen mucho tiempo.
- La enseñanza se remite a una veintena de institutos de educación superior en todo Latinoamérica, de hecho exceptuando a Países como Brasil, México, Puerto Rico, y recientemente Argentina, Chile y Colombia, en los demás países de la región es prácticamente inexistente, entre otras cuestiones similares.

Como se puede observar el impacto actual de la Psicología en el continente americano se encuentra sumamente polarizado geográficamente, México, por ser la frontera común entre ambos bloques presenta un peculiar sincretismo, el cual se menciona a continuación.

1.5.3. Situación actual de la Psicología Organizacional en México

La situación de la Psicología en México ha seguido un proceso diferente a otras regiones del continente, ya que por su cercanía con los Estados Unidos y los intereses que tiene el intercambio comercial, originan que nuevos modelos y/o Investigadores compartan sus experiencias en México, en mayor medida comparado con otros países. De la misma manera, las posibilidades de que profesionales de la Psicología se actualicen en Estados Unidos son mayores que en resto de América Latina.

La Sociedad de de Psicología Aplicada en su Congreso de 1997, describe que en 1980 se tenía conocimiento de la existencia de 54 escuelas de Psicología en el país. De este universo, 41 se crearon durante la década de los 70, momento preciso en el que se masifico la educación superior. Por ejemplo, el conjunto de universidades del país pasó de una población de 171,951 alumnos en el año de 1970 a 486,548 en el año de 1978. Es decir un incremento de 284% (2° Informe de Gobierno de José López Portillo, Anexo I-1978). Este crecimiento sostenido tanto en la matrícula escolar como en la apertura de nuevos centros de educación superior, empieza a detenerse a partir del presente sexenio, en el que el gobierno aplica una política de control a la demanda de educación superior.

Así, según datos de la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior) en el 2003 , de las 54 escuelas de Psicología que hay en México, 6 son oficiales federales (UNAM, UAM, UPN); 13 son oficiales estatales (universidades estatales); 14 son privadas incorporadas (8 de ellas a la UNAM, 5 a universidades estatales y 1 a una universidad privada); 18 son privadas libres, es decir, escuelas que no están sujetas a ningún control oficial federal ni estatal respecto del tipo de formación que ofrecen a los alumnos.

Algo que también merece no perder de vista, es el crecimiento exponencial en la matrícula de la carrera. Velasco (1978) menciona que, por ejemplo en la UNAM, la carrera de Psicología pasó de un onceavo lugar en 1971 a un sexto lugar en 1976 en relación a las carreras más pobladas en esta institución. En Febrero de este año, la UNAM inició la carrera de Psicología en línea, a través de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Iztacala

en la que se inscribieron 62 alumnos; con ello, se aprovecha el uso de la tecnología en la educación y se da respuesta a la creciente demanda por estudiar esta carrera en el país (Contreras 2005). Varios especialistas (Grados, 2005; Mouret, 2005) mencionan que durante las últimas dos décadas el Psicólogo ha sido identificado como una persona con una preparación “especial” que podía desde “leer la mente” hasta predecir el comportamiento humano con tan solo observar a la persona.

Sin embargo, la realidad en el mercado laboral es muy diferente ya que la inserción del Psicólogo Organizacional en México siga siendo muy escasa; sólo el 5.1% de las empresas legalmente establecidas emplean al Psicólogo como especialista y de estas, únicamente el 75% realiza actividades que tienen que ver con su perfil profesional, mientras que el 25% desempeña funciones tan heterogéneas como ventas, atención a clientes, procesos contables ó hasta captura y validación de datos (Sociedad de Psicología Aplicada, 1997; ADOQUÍN, 1999).

En un artículo realizado por Millan (2005), que fue publicado en la página web de la ANUIES, se menciona que la Psicología mexicana atraviesa por un periodo de crisis, sintetizando tal afirmación a través de los siguientes puntos:

- Desvinculación histórica de la Psicología mexicana con respecto a las necesidades sociales e históricamente determinadas de nuestro país.
- Predominio de intereses grupales de los docentes de la Psicología, en la determinación de los objetivos profesionales, educativos y de investigación.
- Desfasamiento e incoherencia de los currículos de Psicología, no sólo en relación a las necesidades sociales, sino también en referencia al mercado de trabajo.
- Pobreza en la investigación teórica y tecnológica realizada en las instituciones de Psicología.

- Mercado de trabajo deformado, saturado y en competencia con otros profesionales afines.
- Bajo nivel académico en las instituciones de enseñanza e investigación de la Psicología.
- Confusión teórica y práctica en las escuelas y facultades de Psicología. Ante la ausencia de alternativas, varios Psicólogos han buscado salidas conciliatorias a las crisis; unos recurriendo a las modas psicológicas (o Paradigmas Psicológicos de Vanguardia); otros analizando desde una óptica los errores en las teorías psicológicas; y la mayoría se dedica a la reproducción de modelos eclécticos, que van desde la aplicación de nuevas corrientes, hasta la fusión de nuevas tendencias.

En lo referente a las investigaciones sobre la configuración y comportamiento del mercado de trabajo del Psicólogo, y en particular de los Psicólogos Organizacionales son realmente escasas. En un estudio realizado por Díaz- Guerrero en 1984, se menciona que el 65.1% de los 295 Psicólogos consultados tienen de uno a tres años de antigüedad en su trabajo, lo que significa que son plazas son de reciente creación. Los salarios que percibían los Psicólogos en cuestión, en general, eran bajos, pero por arriba del promedio de los profesionistas de entonces. Aunque del total de Psicólogos censados el 69.3% declaró que el empleo con que contaban era su única fuente de ingresos; en tanto que el 30.7% manifestó tener otras vías de ingreso, y que en su mayoría estaban constituidas por el ejercicio privado. Uno de los posibles factores que contribuyen a la baja remuneración de Psicólogos es que el 66.67% de ellos son pasantes y tan sólo el 33.33% de los mismos son titulados. Finalmente, en referencia a la institución donde cursaron sus estudios los 295 Psicólogos encuestados, la distribución fue la siguiente: el 81.72% en la Facultad de Psicología de la UNAM; el 7.53% en la Universidad Iberoamericana; el 1.43% en la Escuela Normal Superior; el 1.43% en el Instituto Universitario de Ciencias de la Educación; el 1.08% en la FES-Iztacala de la UNAM; el 0.72% en la ENEP-Zaragoza de la UNAM, y el 0.36% en la Universidad Anáhuac.

A partir del 1990, siguiendo la tendencia de los países desarrollados, los Psicólogos se encuentran unidos en grupos que representan mejor sus intereses profesionales o que son afines a su concepciones teóricas; como por ejemplo la Sociedad Mexicana de Psicología (SMP), la Sociedad Mexicana de Psicología Aplicada (AMPASI); la Sociedad de Psicología Aplicada, la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), por nombrar solo algunas.

Finalmente, se puede aventurar que en nuestro país, es evidente una brecha entre los requerimientos de las Organizaciones, y el tipo de formación profesional que ofrecen los currículos de las escuelas y facultades de Psicología. Sin embargo, como lo concluyen la mayoría los investigadores en la materia (Millan, 2005; Mouret, 2005; Grados, 2005) la disciplina en Psicología, con todas sus limitantes y fortalezas, se esta convirtiendo gradualmente en un renglón potencialmente estratégico para las aspiraciones productivas, científicas y tecnológica de nuestro país, debido a las actividades y funciones que formal o informalmente realizan. De esta forma, por su importancia y alcance, se detallará la intervención del Psicólogo en las Organizaciones en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2:

ÁREAS DE INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. La inclusión del Psicólogo dentro de las Organizaciones

Indudablemente, en comparación con otras disciplinas, la Psicología Organizacional ha extendido su campo de aplicación con una incesante rapidez. Retomando los conceptos del capítulo anterior, autores como García (2002), Ramos (2003) y Grados y col. (2005) deducen que la creciente presencia del Psicólogo dentro de las Organizaciones se puede explicar por la conjunción de diferentes escenarios:

- *En el pasado, por ofrecer soluciones a las necesidades específicas que se generaron en las coyunturas histórico-sociales, como por ejemplo, los métodos de control laboral para incrementar la productividad a principios de siglo, la eficacia en la selección de personal durante las guerras mundiales y la automatización del aprendizaje en las últimas décadas para optimizar la capacitación, entre otros.*

- *En el presente, por ser reconocido como un especialista dentro de las Organizaciones en las que tiene un papel fundamental, ya sea en su génesis, mantenimiento ó expansión, administrando su principal diferenciador: el factor humano; y*

- *En el futuro, resolver los nuevos requerimientos de la Psicología y de las Organizaciones apoyado por su formación académica, expansión profesional y avances en la investigación aplicada que indudablemente habrá los próximos años.*

Así, se puede deducir que la constante del Psicólogo dentro de las Organizaciones fue, es y será su rápida capacidad de respuesta a los requerimientos que la sociedad le ha presentado, por lo que en consecuencia el espectro de intervención del Psicólogo se está expandiendo continuamente como un intento por estar a la par de los cambios vertiginosos que están ocurriendo (Mouret, 2005).

Bajo este contexto, existe numerosa información que documenta los campos de intervención del Psicólogo dentro las Organizaciones (Blum, 1985; Morris, 1994; Chiavenato, 2000; García, 2002; Grados, 2005), aunque estos datos presentan discrepancias de acuerdo al autor, y época de su publicación. No obstante, la mayoría coincide en que el Psicólogo Organizacional, por su formación y perfil, es el profesional idóneo para resolver todas las situaciones del factor humano dentro de las organizaciones aduciendo entre otras, las siguientes razones:

- a) Tiene un perfil humanista que considera a las personas como el verdadero valor diferenciador en las organizaciones.
- b) Conlleva una formación metodológica que le puede ayudar a resolver los problemas existentes en una Organización de manera más sistemática, y con criterios de control que permiten valorar el impacto de la intervención.
- c) Tiene los conocimientos necesarios para utilizar determinadas herramientas y seleccionar con mayor precisión el talento dentro de las organizaciones que otros profesionales afines (por ejemplo la pruebas psicométricas, manejo de la entrevista, etc.).
- d) Tiene las habilidades necesarias para detectar y desarrollar el talento de los integrantes de una organización (por ejemplo talleres de capacitación, dinámicas de grupo, role-playing, etc.).
- e) Por la variedad en sus actividades, desarrolla y fomenta la creatividad con mayor celeridad que profesionales de otras disciplinas.
- f) Exige un nivel más desarrollado con respecto a su asertividad para comunicar sus ideas y valores entre los miembros de su organización, entre otras virtudes (Ramos 2003; Mouret, 2005).

De esta forma, dentro de las estructuras Organizacionales el Psicólogo ha encontrado un espacio para desarrollar y aplicar sus competencias profesionales, aunque adaptado a una delimitación específica, definida como la Administración de Recursos Humanos.

2.2. El Psicólogo Organizacional en la Administración de los Recursos Humanos (ARH)

La organización, por su propia definición, requiere de un proceso formal o informal de administración que le asegure su creación, mantenimiento y expansión. Spector (2002) delimita a dicha administración como el proceso mediante el cual se cumplen eficazmente los objetivos de un sistema Organizacional realizando las funciones de planeación, organización, evaluación y control con y por medio de personas. Así, en las grandes organizaciones, existen profesionales especializados que realizan funciones que esa administración requiere, siendo diferente en el caso de las pequeñas empresas, en las cuales una o muy pocas personas realizan todas las actividades. Sin embargo, en ambos casos los individuos son la pieza fundamental en los resultados, el real diferenciador ante la competencia y un ejemplo de realización personal a la comunidad a la que pertenecen (Grados y col., 2003).

Del vínculo entre la administración y las personas surge la *Administración de Recursos Humanos* (ARH), que es responsable de coordinar la dimensión humana dentro de muchas organizaciones. Aunque la ARH es colocada dentro de las estructuras internas por varios nombres (por ejemplo Capital Humano, Personal, Factor Humano, etc.) todas se enfocan mínimamente en las tareas que tiene relación con lo que en los últimos años se le ha denominado “*talento humano*”, se entiende por talento al conjunto de rasgos característicos que presenta o pueda presentar un individuo y que son necesarias para la Organización en la que se encuentra inmerso (Mouret, 2005). Procesos como la atracción del talento, el mantenimiento de éste por medio de la capacitación, la búsqueda de un desempeño a niveles más altos, el cuidado de la salud en el trabajo y la gestión de mecanismos para mantener su afiliación productiva el mayor tiempo posible, son frecuentes en las Organizaciones actuales, aunque con diferencias en su metodología y estructura

(González, 1997; De la iglesia, 2003), donde el Psicólogo Organizacional tiene un intenso campo de acción.

Por lo anterior, a continuación se indicarán las áreas más referidas en donde el Psicólogo Organizacional tiene presencia, enmarcadas esencialmente bajo el enfoque de la ARH, pero también, ampliando las nuevas responsabilidades a las que está siendo exigido actualmente. Esta revisión ayudará a reconocer su evolución e importancia dentro de los sistemas Organizacionales, y al mismo tiempo, identificar los requerimientos a los que se enfrentan los actuales y futuros Psicólogos que desean especializarse en esta profesión.

2.2.1. El proceso de Atracción de talento humano

Sin duda, junto con la capacitación, las actividades enfocadas a la atracción de talento, son de los campos donde más se identifica la presencia del Psicólogo Organizacional. Zamudio (1998) al igual que Spector (2002) consideran que dentro de las organizaciones el ingreso de nuevos miembros es una de las partes más importantes dentro de ARH ya que los resultados de esta actividad influyen de manera inmediata en todo el sistema, ya sea para su renovación, enriquecimiento o reestructuración del mismo.

Tradicionalmente, el proceso de la atracción del talento humano se ha dividido en dos grandes fases: el reclutamiento y la selección; aunque recientemente se integrado un tercer rubro que se refiere a la integración del nuevo personal a la organización. Puesto que cada fase presenta características particulares, es útil bosquejar cada una de ellas, tratando de encajar en todo momento la participación del Psicólogo en tales actividades.

2.2.1.1. Reclutamiento

Dentro del espectro de conceptualizaciones que suelen aplicarse al reclutamiento, existe una aceptación generalizada entre la comunidad empresarial y los investigadores en abordarlo como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización

(Chiavenato, 2000, pp.208). Esta actividad se convierte en el primer proceso estratégico de la ARH ya que comienza con la búsqueda esquematizada de individuos con determinadas competencias, y su eficacia afecta la velocidad de respuesta para las siguientes fases en la atracción de talento, lo que influye no solo en la productividad, sino en las expectativas y motivación grupal.

El mismo Chiavenato (op. cit.) reconoce que el reclutamiento exige una planeación rigurosa la cual se centra en tres vertientes: las personas que la organización requiere, la disposición del recurso humano existente en el mercado y los mecanismos de reclutamiento por aplicar. El papel del Psicólogo en estos procesos recae en varios pasos: desde analizar el puesto a cubrir mediante un perfil y/o descripción de puesto, hasta determinar y publicar la plaza solicitada mediante los medios que estén a su alcance, como periódicos, volantes, sitios web, carteles, agencias de colocaciones, bolsas de trabajo, ferias de empleo, universidades, recomendaciones internas, anuncios en sucursales, difusión en revistas especializadas, revisión de cartera interna, comunicados, etc.

En esencia, el reclutamiento tiene que ser entendido como un sistema de información y de acciones mediante el cual la organización representada por el Psicólogo recluta a nuevos miembros o atrae a los ya existentes a ocupar un puesto en la organización (Loran, 2001).

A manera de síntesis, varios especialistas que han escrito sobre el particular (Loran, 2001; Rodríguez, 2002; Werther y Davis, 2002) consideran que el reclutamiento puede esquematizarse de manera general de la siguiente manera:

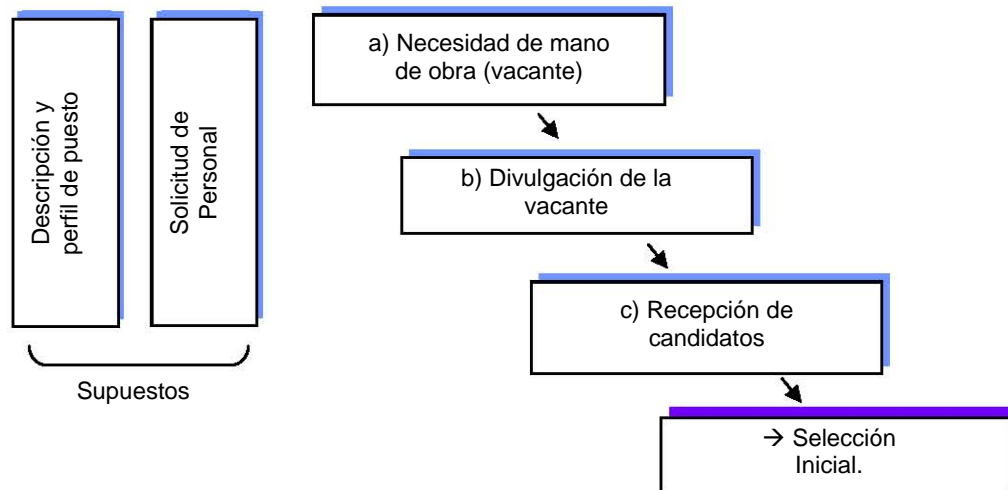


Fig. 2.1. Flujograma básico de reclutamiento.

Así, para ser considerado eficaz en los procesos de reclutamiento, el Psicólogo Organizacional debe de ofrecer resultados en el menor tiempo posible, lo que de manera consecuente lo enviará a la siguiente fase denominada selección.

2.2.1.2. Selección de talento humano

Una vez realizado el reclutamiento, el paso siguiente es identificar cuales candidatos son los que más se acercan al perfil establecido por la organización con el fin de lograr su satisfactoria incorporación a ésta. Quintero (2004) menciona que la selección de talento humano, también conocida como “selección de personal” intenta elegir al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal encomienda las empresas realizan una serie de estrategias que puede ser muy simples hasta muy sofisticadas, dependiendo en gran medida de la complejidad de la organización y la preocupación del factor humano como el principal valor. No obstante, autores como Chiavenato (2000), Werther y Davis, (2002) y Quintero (2004) coinciden fundamentalmente en una secuencia de varios pasos, los cuales se diagraman a continuación:

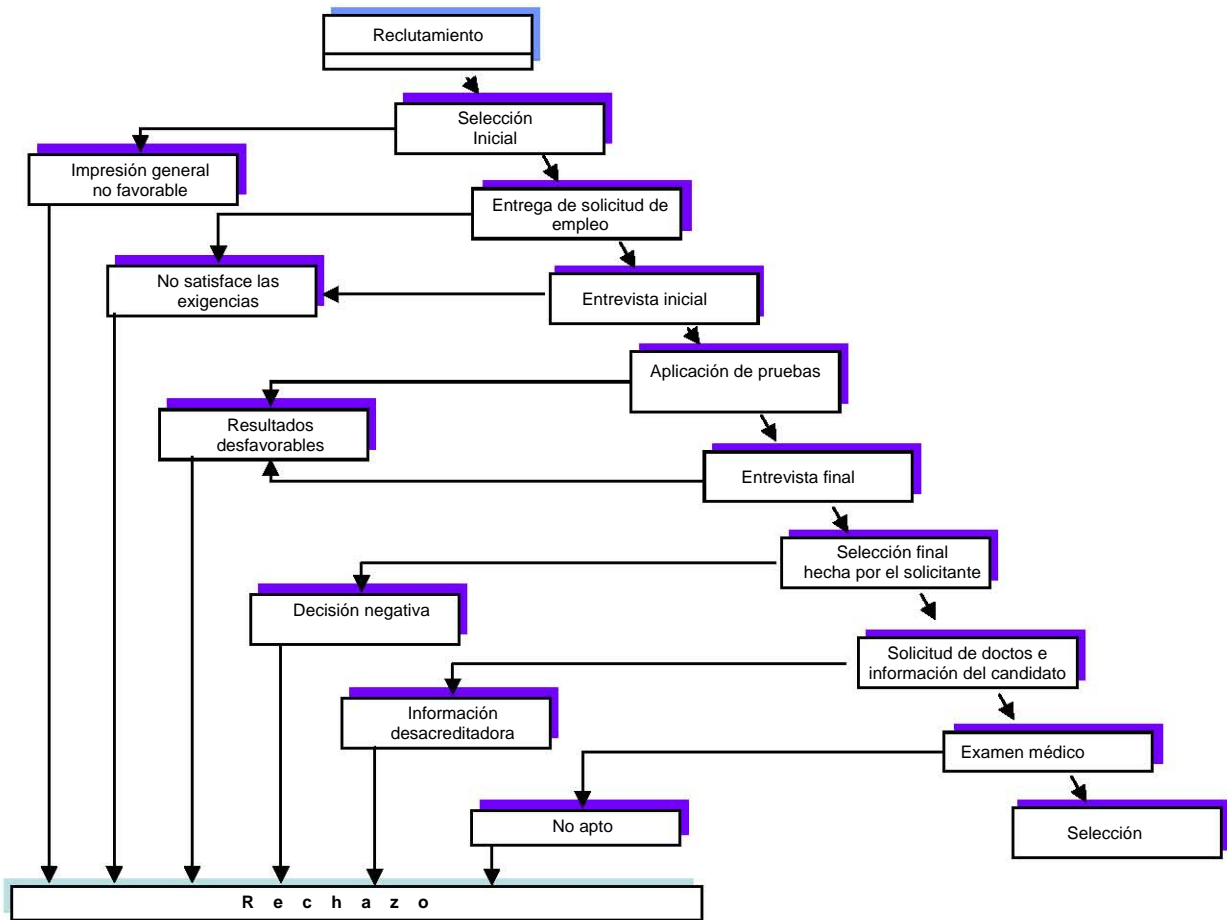


Fig. 2.2. Flujograma básico de selección.

Además debido a su importancia, son numerosos los trabajos que abordan el proceso y la metodología de la selección de personal desde diferentes perspectivas (Blum, 1985; Zamudio, 1998 ; Loran, 2001; Rodríguez 2002, Arias, Heredia, 2004; Grados y col., 2005). Sin embargo, en la últimas dos décadas están tomando fuerza nuevas tendencias como la priorización del conocimiento, sofisticación en la entrevista, la selección por competencias laborales y la automatización de la selección que exigen la actualización permanente por parte de los Psicólogos Organizacionales (Gates, 2000; Quintero, 2004, Mouret, 2005). Como ya se mencionó, escapa al alcance de este trabajo realizar un análisis profundo de esta y de cada una de las áreas de intervención del Psicólogo Organizacional, no obstante, se pueden recapitular de manera resumida las siguientes técnicas que menciona Grados (2004) para el proceso de selección del talento humano:

Entrevistas de Selección:

- Dirigidas (con formato preestablecido)
- No dirigidas (libre secuencia)
- Semidirigidas (sólo los temas que se quieren identificar)

Pruebas de conocimientos o capacidad:

- Generales: de cultura general, idiomas, etc.
- Específicas: de conocimientos técnicos del puesto

Pruebas Psicométricas:

- De aptitudes: generales y específicas
- Expresivas: a través de psicodiagnóstico
- Proyectivas: utilizando pruebas específicas como Rorschach
- Inventarios: de motivación, frustración e intereses y

Técnicas de simulación:

- Psicodrama
- Dramatización (*role playing*)

Estas técnicas pueden ser utilizadas por separado, en conjunto o de forma escalonada en etapas secuenciales, con el propósito de maximizar las posibilidades de hacer una correcta elección para integrar nuevo personal a la Organización; aunque es importante recordar que cada técnica, herramienta o innovación representa un costo en términos de tiempo y de recursos que en muchas ocasiones las organizaciones no están en posibilidades de invertir o dispuestas a hacerlo (García, 2002).

En la selección del talento humano, se conjugan las acciones de comparación, confrontación, elección, clasificación y decisión, que es sin duda, una de las tareas más complejas dentro de la ARH. Por sus competencias teóricamente adquiridas durante su formación, el Psicólogo Organizacional, es el requerido para realizar esta actividad; por lo que la selección es posiblemente el primer indicador en términos tangibles en los que se

justifica la presencia de un Psicólogo en las estructuras laborales; y es donde sus resultados repercuten la organización: una persona seleccionada inadecuadamente, genera de inmediato pérdidas en tiempo, recursos y esfuerzo a la organización y a todos los integrantes que están relacionados; por el contrario, el hecho de escoger a la persona indicada en el puesto justo, provoca que la organización puede retroalimentarse y crecer en sus procesos productivos y sociales.

Así, es necesario que el Psicólogo dentro de las organizaciones, independientemente de realizar otras labores, mantenga un alto grado de efectividad, puesto que como la cobertura de posiciones es un proceso que en la mayoría de los casos es difícil de anticipar y ejecutar, y es identificado como el profesional más preparado para realizar dicho función.

2.2.1.3. Integración de talento humano

Una vez que el psicólogo efectuó con éxito las fases de reclutamiento y selección, el candidato escogido puede ser contratado, y consecuentemente integrado al nuevo sistema Organizacional, en el cual voluntariamente decidió incorporarse. Rodríguez (2002) menciona que esta etapa se inicia cuando se contrata a un nuevo empleado dentro de la Organización, a la cual aquel tiene la misión de adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a las nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, y todos los mecanismos que lo conviertan en un elemento satisfecho y productivo. De forma concreta, el proceso de integración se esquematiza de la siguiente forma:

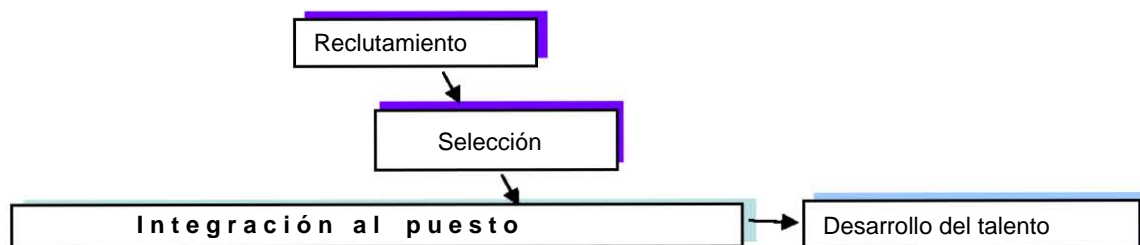


Fig. 2.3. Flujograma básico de integración

La organización promueve la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndoles sus valores y cultura que presumiblemente

comparten cierta afinidad. El papel del Psicólogo Organizacional en esta fase busca inculcar a los nuevos miembros los valores de la organización para que puedan hacerlos suyos y hacer una sinergia con los demás miembros del equipo y del sistema Organizacional mismo (Mouret, 2005).

La integración al puesto, es desde esta perspectiva el inicio del aprendizaje dentro de la Organización, y de manera coordinada el enlace con las demás áreas en donde puede intervenir el Psicólogo Organizacional, como es la capacitación, la evaluación de su desempeño y el mantenimiento de la salud, entre otros.

Finalmente, la atracción del talento humano, a través del reclutamiento, selección e integración del personal es sin duda uno de los desafíos más significativos que afrontan en la actualidad las Organizaciones.

En la actualidad la tasa de desempleo que afecta a México desde hace varios años, como lo demuestran las estadísticas oficiales existe un déficit anual de un millón en la creación de empleos (INEGI, 2000) lo que ha producido una peculiar paradoja, ya que el número de aspirantes en puestos operativos o que ya no requieren una gran especialización ha aumentado en forma exponencial, lo que ocasiona que el Psicólogo Organizacional a su vez, este en constante búsqueda de estrategias para el reclutamiento, pero de la misma forma convencional, los tiempos para cubrir dicha vacante se han reducido drásticamente, dado lo compacto de las estructuras Organizacionales, lo que el Psicólogo Organizacional tiene que aplicar eficazmente sus competencias laborales para seleccionar al mejor candidato acorde al puesto en el menor tiempo posible.

2.2.2. Mantenimiento y desarrollo del talento humano

Una vez que los nuevos integrantes han sido reclutados, seleccionados y contratados, necesitan confrontar los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores de manera eficiente, lo cual dentro de las Organizaciones se define recientemente como mantenimiento y desarrollo del talento humano o más comúnmente como Capacitación.

Aunque diversos especialistas se han ocupado en debatir acerca de las características y peculiaridades entorno a una definición; para fines de referencia conceptual es útil la aportada por Dessler (2000) citada en Díaz (2002) que identifica al desarrollo de talento y/o la Capacitación como “los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar el trabajo” (pp. 249).

De manera clásica el desarrollo de talento se considera un proceso que contiene fases en el tiempo que determinan la acción en un antes, durante y después. El siguiente esquema, mencionado por Chiavenato (2000) y adaptado con las conceptualizaciones de Mouret (2005) ilustra dicho proceso:

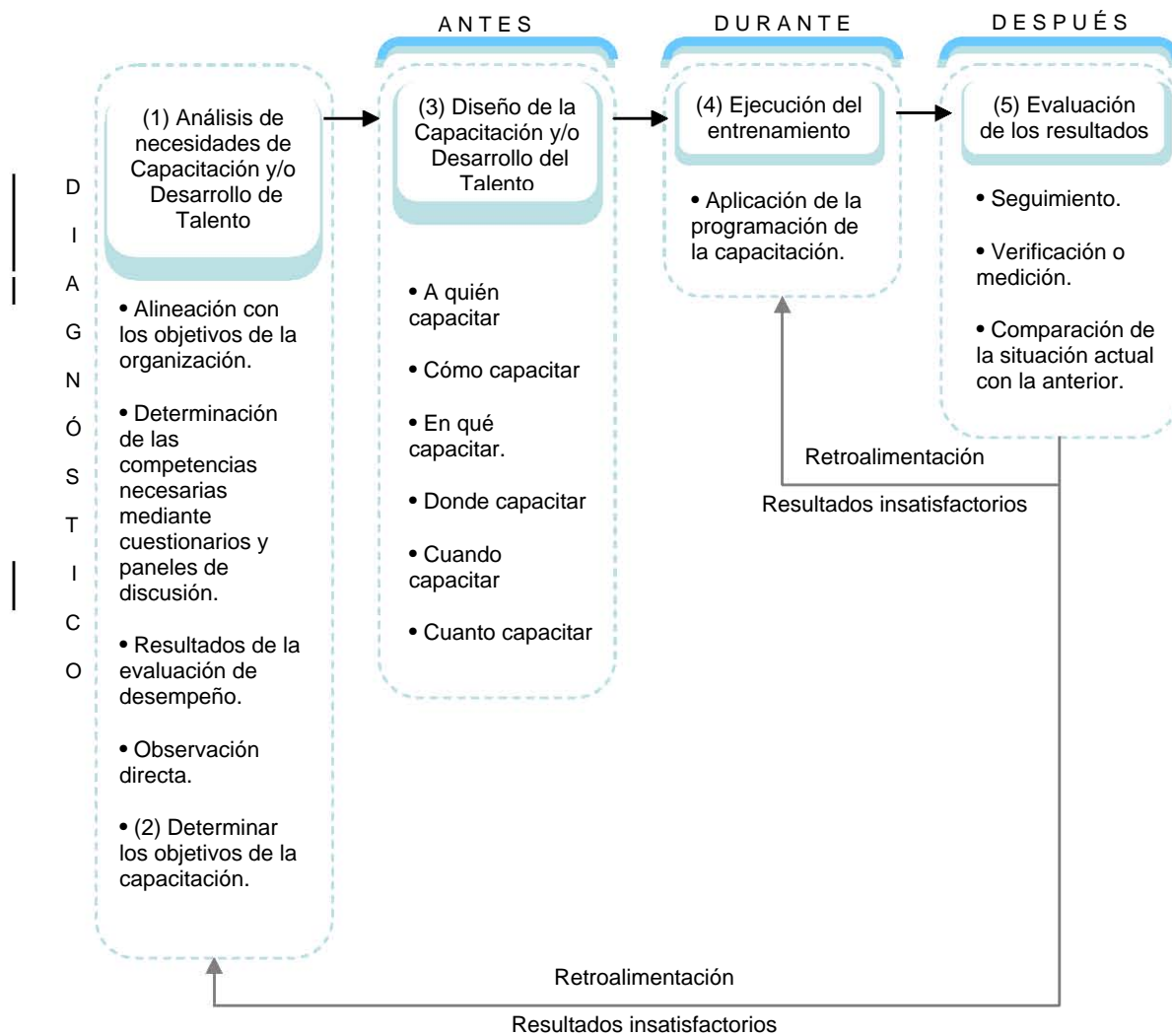


Fig. 2.4. Flujograma básico de desarrollo de talento

Sin embargo, a pesar de innovaciones recientes y la sofisticación en la forma de proveer y evaluar el desarrollo del talento dentro de las Organizaciones, la metodología en si misma no ha sufrido cambios radicales tal como lo demuestran los trabajos de varios autores concentrados en el tema (Arias y Heredia, 1999; Dessler, 2001, Spector, 2002); Si bien ahora se realiza un énfasis mucho mayor a la etapa de la evaluación (el “que se hace con lo aprendido”) que a la programación y ejecución de la capacitación como sucedía anteriormente (Silva, 2002; Mouret, 2005). De esta forma, el proceso de desarrollo de talento se puede observar en 5 etapas:

1) Diagnóstico de las necesidades de Capacitación:

Los instrumentos de la cual se vale tienen como propósito investigar y detectar cuales son los temas que precisan impartirse como capacitación dentro de la Organización. Dessler (2000) sugiere que en esta fase el Psicólogo, además de alinearse a los objetivos, evaluaciones de desempeño, informes y demás datos, debe desarrollar el sondeo y la sensibilidad grupal para asegurarse que el programa es el adecuado y acorde lo que se requiere.

2) Planteamiento de Objetivos

Una vez que se tiene definido las necesidades de capacitación es necesario realizar un análisis acerca los alcances y metas que se requieren. Puesto que la transmisión de conocimientos nunca será suficiente, en el sentido de que las personas pueden siempre aprender más para desarrollar mejor su trabajo, es necesario delimitar qué es lo que se quiere lograr. La función del Psicólogo Organizacional consiste en que él es la persona responsable de plantear los objetivos dentro de un formato que generalmente se denomina *plan de capacitación*, el cual se presenta ante la dirección o quien funge como tal para su aprobación o modificaciones pertinentes.

3) Diseño de la capacitación

Una vez aceptado los objetivos principales de la capacitación, el Psicólogo Organizacional se que hacerse cargo, la mayor parte de las veces, de la logística que este tipo de procesos conllevan a la negociación con los instructores, el acondicionamiento de lugares en donde se impartirá la capacitación y hasta el fotocopiado del material que servirá como apoyo durante dicho entrenamiento.

Bajo la óptica de Morris (2004), Chiavenato (2000) y Dessler (2001) un programa de desarrollo de talento deberá, además de responder a las preguntas claves sobre el proceso, prever los siguientes elementos:

1. Definición clara del objetivo de la capacitación
2. División del trabajo por desarrollar, módulos, paquetes o ciclos
3. Determinación del contenido de la capacitación
4. Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible
5. Definición de los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación
6. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y actitudes, así como las características personales del comportamiento.
7. Lugar donde se efectuará la capacitación
8. Época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia
9. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa y
10. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

De esta manera, al realizar el diseño del desarrollo de talento, como resultado de la detección de necesidades de capacitación, es factible iniciar su ejecución.

4) Ejecución del proceso

Si aún no se han cumplido las anteriores fases de manera exitosa, el proceso sería totalmente infructuoso o si no se imparte de la manera adecuada.

La ejecución del entrenamiento plantea, además de la aplicación del programa preestablecido, el buen acoplamiento entre el instructor y el capacitado. Por ello el Psicólogo Organizacional, como especialista en el comportamiento humano puede identificar con mayor efectividad las variables que impiden o facilitan ese proceso de comunicación.

5) Evaluación de la Capacitación

Desde la perspectiva del Psicólogo Organizacional, el proceso de capacitación no estará completo hasta que se evalúe su efectividad. Spector (2002) menciona que los criterios para evaluar la capacitación se clasifican en 2 niveles: *los criterios del nivel de la capacitación* que se ocupan de lo que las personas son capaces de hacer al final de su entrenamiento en el entorno de la capacitación en sí, más que en su puesto, y *los criterios del nivel de desempeño* que se relacionan con el ejercicio de las personas en su posición, evidenciando la transferencia de los conocimientos adquiridos.

Asimismo, existe coincidencia en que para lograr un buen seguimiento de la capacitación es necesario, que el Psicólogo Organizacional como responsable de todo el proceso, examine con detalle los siguientes resultados:

- *Reacción*: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos de la capacitación mediante la evaluación de curso y/o entrevistas acerca de la calidad de la instrucción recibida.

- *Aprendizaje*: Se refiere a la utilización de recursos para la retroalimentación, así como pruebas previas y posteriores para medir lo aprendido durante el o los eventos de capacitación a los que fue sometido el empleado.

- *Comportamiento*: Anotar todos los cambios en la conducta que se generaron a través de la capacitación programada y

- *Resultados*: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Finalmente, se puede concluir que al igual que otros procesos en la ARH, el desarrollo de talento ha sufrido transformaciones importantes en los últimos años. La tendencia se ha focalizado en buscar la rentabilidad o demostración tangible de los procesos de capacitación mediante los esquemas de *retorno de inversión*. Mouret (2005) estima que el término capacitación y desarrollo utilizado frecuentemente en las organizaciones, dentro de poco tiempo cederá el paso a uno llamado “Aprendizaje y Desempeño”, donde los resultados tangibles son los que tendrán prioridad sobre todo el proceso de capacitación. Por ello, la labor del Psicólogo Organizacional deberá ser la de realizar la labor que le fue encomendada, pero al mismo tiempo, investigar y actualizarse sobre las nuevas innovaciones en este y todos los campos donde interviene el ser humano en las Organizaciones.

2.2.3. Evaluaciones de Desempeño y Retroalimentación

Además de los procesos de atracción y desarrollo del talento, un escenario en el cual el Psicólogo tiene una participación importante es lo relacionado a las evaluaciones de desempeño y de retroalimentación. Se tiene la certeza que la comunicación de las fortalezas y áreas de oportunidad es un factor crítico para que los seres humanos mejoren su productividad; además de sentirse valorados dentro de la Organización a la que pertenecen (Grados y col. 2005). Es casi imposible que dentro de las Organizaciones alguno de sus miembros, aún con la ausencia de sistemas de evaluación, no haya sido evaluado en su desempeño, ya que se emiten juicios de manera inconsciente de tal o cual integrante, con base a los resultados demostrados en la esfera donde se desarrolla.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, la Organización puede identificar a los integrantes que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e integración del personal. Incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado (Dessler, 2001; Ramos, 2003).

Las evaluaciones de desempeño consisten en el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Writher y Davis; 2002).

Los alcances de una buena evaluación de desempeño pueden ser de gran importancia para una organización. Dentro de las empresas además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan (Grados y col. 2003). Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Por norma general, el área encargada de la ARH, en donde participa el Psicólogo Organizacional, desarrolla las evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Un valor agregado es, que a diferencia de otros procesos en la ARH, las evaluaciones de desempeño poseen la característica de llevar un seguimiento más

esquemático cada vez que se realiza cada una de ellas. Haciendo una breve recapitulación de diversos autores que han publicado sobre este tema (Writher y Davis; 2003; Grados y col. 2003) las ventajas de esta actividad, entre otras son, las siguientes:

- Mejora el desempeño productivo del evaluado.
- Ayuda a determinar quiénes obtienen aumentos.
- Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Un desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal (imprecisión de la información).
- En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones (desafíos externos), etc.

Así, cuando se emplean a Psicólogos Organizacionales para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no solo su desempeño anterior (Grados y col. 2003). Estas evaluaciones consisten en entrevistas con profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El Psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un Psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se

pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo, proporcionando información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

En las últimas décadas ha tomado gran auge la evaluación en base a competencias laborales. Este sistema de evaluación es un procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con una competencia laboral, establecida para una función específica (Grados y col., 2005). La evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral; en ese sentido tiene una función diagnóstica tanto para el jefe como el trabajador.

2.2.4. Salud Ocupacional

En la sociedad actual el desarrollo de las organizaciones se encuentra influenciado por las condiciones del entorno que exige, como se ha venido mencionando a largo de este trabajo, numerosos factores que son difícilmente previsibles y cambiantes, como son: la globalización de la economía, la demanda de los clientes, la innovación y el cambio tecnológico, y la naturaleza de la competencia.

Entender a las Organizaciones de hoy, hace indispensable diseñar programas de salud laboral con un enfoque participativo, que permita no solo identificar los tradicionales factores de riesgo presentes en el ambiente laboral que afectan la salud de los trabajadores, sino también dirigir los esfuerzos que permitan el control y seguimiento de nuevos fenómenos que se están realizando como el estrés laboral, la fatiga psicológica y el “burn-out”. Camarco (2000) muestra datos que ilustran como afectan en las Organizaciones de hoy este tipo de eventos:

“La enfermedad ocupacional más representativa en nuestros días es el estrés ocupacional. Estudios e investigaciones muestran que en los países desarrollados parece estar dándose un relativo estancamiento de la incidencia de riesgos laborales tradicionales (accidentes de trabajo y enfermedades específicas o monocausales),

mientras que asciende la prevalencia de enfermedades multicausales relacionadas con el trabajo y en particular los síntomas asociados al estrés. El estrés del trabajo se ha convertido en una de las principales causas de incapacidad laboral en Norteamérica y Europa. En 1990 , el 13% del total de casos de incapacidad de trabajadores que gestionó Northwestern Nacional Life, importante aseguradora estadounidense de accidentes de trabajo, se debían a trastornos relacionados con estrés laboral (Northwestern Nacional Life 1991). En un estudio realizado en 1985 por el National Council on Compensation Insurance se comprobó que una sola causa de baja laboral, la incapacidad psicológica debida a estrés mental progresivo había llegado a representar el 11% del total de indemnizaciones por enfermedad profesional (National Council Compensation Insurance 1985). En un estudio de 1991 sobre los estados miembros de la Unión Europea se llegó a la conclusión de que la proporción de los trabajadores que se quejan de problemas organizativos, que son especialmente propicios para la aparición del estrés, es superior a la proporción de los que se quejan de problemas físicos” (pag. 6).

De esta forma, debe concebirse la existencia de enfermedades laborales; enfermedades en cuanto producen incapacidad para realizar tareas, y laborales porque tienen su origen o derivan directamente de la acción o función que el trabajador desempeña en ese ámbito (Camarco, 2000). Es fácil comprender como una persona ante una situación de este tipo se volverá a corto plazo inadaptada, improductiva e ineficiente, generando un círculo vicioso donde consecuentemente bajarán los niveles de autoestima, llegando a la depresión y la ansiedad lo que invariablemente afecta a la estructura Organizacional a la que pertenece.

Segovia y Paz (1995; citado en Camarco, 2000) aseguran que el logro de la competitividad como organización productiva o prestadora de servicios, pasa por entender que junto a los procesos de calidad, debe ponerse especial énfasis en la atención a los recursos humanos y en sus condiciones de trabajo. Así, la presencia de la Psicología en esta área se justifica debido a las contundentes evidencias que demuestran que los accidentes de trabajo y enfermedades laborales tienen un elevado factor comportamental (Rueda, 1998); por ello, la labor del Psicólogo dentro las organizaciones es la de estudiar, crear y

potencializar las acciones conductuales que en ella se suscitan con el propósito de prevenir, tratar o erradicar los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales.

Finalmente, es importante subrayar que en los últimos años, hay un reconocimiento gradual y paulatino del papel que desarrolla el Psicólogo Organizacional en campo de la Salud Ocupacional, y que se ha demostrado ser un elemento que puede aportar sus competencias de manera efectiva a dos de las cotidianas exigencias Organizacionales como son: mejorar la eficiencia de la organización y, al mismo tiempo, mantener la salud global de las personas que la integran (Díaz, 2002).

2.2.5. Otras áreas de intervención del Psicólogo

Además de las anteriores áreas de intervención, el Psicólogo Organizacional tiene participación en otros escenarios dentro de las organizaciones. La SIOP (Society for industrial and Organizational Psychology) en un informe emitido en el 2003, menciona a los siguientes rubros en el que el Psicólogo Organizacional ha tenido participación:

- **La Motivación y desarrollo en sistemas de incentivos:** Diseñando, llevando a cabo, y evaluando la motivación y los programas del premio como meta de programas o planes del pago por el desempeño.
- **El Desarrollo Organizacional:** Analizando las estructuras Organizacionales y los climas que se desarrollan, creando situaciones que busquen la mejora continua combinado con la satisfacción de personal interno y grupos de trabajo, facilitando el cambio Organizacional.
- **La calidad de Vida en el Trabajo:** Identificando factores asociados con las conductas dentro del trabajo y su entorno, lo que le lleva a diseñar y llevar a desarrollar programas para reducir la tensión de trabajo y fatiga, así como difundir estrategias que promueven la prevención de accidentes, enfermedades, y lesiones,

así como canalizar el equilibrio de los miembros de la organización en sus esferas personal / familia / trabajo.

- **La Conducta del consumidor:** Evaluando las preferencias del consumidor, evaluando la satisfacción del cliente con los productos y servicios, y las estrategias de segmentación del mercado y

- **Proyectos relacionados con la Ergonomía:** Perfeccionando desde el punto de vista psicológico la efectividad de la relación persona-máquina, y lo relacionado a las tecnologías que ayuden a crear o perfeccionar herramientas, equipos y escenarios de trabajo más adaptables a la fisonomía humana.

Es importante resaltar que este listado es solo ilustrativo y no limitativo, al existir otras áreas dentro de las Organizaciones en las que el Psicólogo interviene, pero es menester discriminar en cuales su formación le permite realizarlas adecuadamente y en cuales no puede actuar, por diversas circunstancias se ha visto imposibilitado a realizarlas. Estas últimas se mencionarán a continuación.

2.2.6. Áreas en las que interviene el Psicólogo no afines a su formación

Como se puede apreciar, las áreas en las que interviene el Psicólogo en una empresa son sumamente variadas, como respuesta a las exigencias de las Organizaciones y a su flexibilidad formativa que le permite adaptarse a los requerimientos que otros profesionistas afines.

Precisamente por estos factores el Psicólogo Organizacional se ha visto en la necesidad de realizar actividades que no tienen ninguna relación con su perfil, pero que las exigencias laborales cada vez más exigen del Psicólogo al ampliar, las competencias entre las disciplinas afines, la compactación de la estructuras de personal, desconocimiento del verdadero valor del Psicólogo, o una combinación de todas ellas han provocado que los

especialistas en Psicología realicen labores distintas y distantes de su propio perfil (García, 2002; Sociedad de Psicología Aplicada, 2005).

Según la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) en una encuesta realizada en el 2000 y 2001 sobre las profesiones que trabajan con el factor humano en el Distrito Federal y Zona Metropolitana, los egresados en Psicología además de las áreas de intervención descritas anteriormente realizaban las siguientes funciones que ellos mismos reconocían como ajenas a su perfil profesional (tomando este universo como un 100%):

- Nómina y Compensaciones (33%)
- Archivo (18%)
- Relaciones Públicas (14%)
- Captura de datos (12%)
- Atención a Clientes (10%)
- Administración de ventas (7%)
- y otras actividades Administrativas especializadas (4%)

Esta multiplicidad de actividades pone en conflicto la imagen del Psicólogo Organizacional ya que estará obligado a desarrollar competencias para las que no fue formado académicamente desperdiciando la inversión personal y social que en él fue invertido, además de aumentar las posibilidades de que su desempeño diste de ser sobresaliente, afectando a la misma organización y a todos su miembros. Por ello, es imprescindible detectar cuales son los parámetros y las líneas de acción que se les exige actualmente a los Psicólogos, en especial a los interesados en el área laboral, una vez concluida su preparación académica con el objetivo de enfocar esfuerzos hacia esas necesidades.

2.3. Consideraciones finales sobre las áreas de intervención del Psicólogo en las Organizaciones

Así, la importancia de la intervención del Psicólogo dentro de las organizaciones, más allá las condiciones socioeconómicas de nuestro país y de la propia idiosincrasia del mexicano en el trabajo, es que, se convierte en un factor estratégico, crítico y fundamental para la subsistencia, mantenimiento y desarrollo de la Organización misma a la que ofrece sus servicios. Por ello, en el siguiente capítulo se detallará mi experiencia laboral como Psicólogo dentro de una empresa llamada Actinver; con el fin de ilustrar y recapitular las circunstancias y requerimientos a los que tuve que hacer frente después de terminar la educación universitaria a nivel licenciatura impartida por la FES Iztacala, sirviendo posteriormente como marco para analizar las coincidencias o discrepancias entre la teoría y la práctica que se realiza en las organizaciones mexicanas.

CAPÍTULO 3:

LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Indudablemente, el Psicólogo Organizacional es un profesionalista que puede implementar acciones efectivas con respecto al factor humano dentro de las Organizaciones (García, 2002; Grados 2004). Estos procesos, exigen poner en práctica, además de las competencias obtenidas durante su historia laboral, los conocimientos adquiridos durante su formación académica; situación que cobra mayor relevancia al momento en que un recién egresado comienza a integrarse a la esfera laboral de forma remunerada.

Bajo este marco, el presente autor, como egresado de la FES Iztacala, ha tenido la oportunidad de ejercer profesionalmente como Psicólogo Organizacional dentro del área de Recursos Humanos en una empresa de Servicios Financieros denominada Actinver, experiencia que ilustra ampliamente lo descrito en el párrafo anterior. Así, en este capítulo se abordarán las características de dicha compañía para dimensionarla adecuadamente, e invariablemente, constatar la utilidad de la formación universitaria y las competencias ahí desarrolladas lo que se analizará en el cuarto capítulo.

3.1. Descripción de la Organización

Actinver, S.A. de C.V. es un grupo de empresas mexicanas de capital privado pertenecientes al Sector Financiero, que tienen como objetivo común administrar el capital financiero de las personas; ya sea con el que cuentan actualmente (como inversiones en Fondos y/o Casa de Bolsa) o el que tendrán en un futuro (como los Fondos de Ahorro).

Estructuralmente se divide en 3 empresas, que representan los principales productos que ofrece la Compañía:

- Actinver, Operadora de Sociedades de Inversión:

Se dedica a la promoción y gestión de Fondos de inversión a través de una Operadora independiente regulada por la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores). En términos muy resumidos, una Operadora de Sociedades de inversión es una empresa que se dedica a captar y agrupar las aportaciones económicas de sus clientes (denominados inversionistas) con el objetivo de invertir en diversos instrumentos financieros, en las que un solo inversionista por sí mismo no podría ser capaz de participar (para mayor información al respecto se puede acceder a la página web www.actinver.com.mx).

Actualmente, Actinver, en el rubro de Operadora de Sociedades de Inversión cuenta con 15 distintos fondos para personas físicas y morales, además de distribuir 24 fondos adicionales con otros intermediarios líderes y con los cuales tiene con una alianza comercial (por ejemplo Bancos Scotiabank, ING, Santander y NAFINSA).

- Actinver AFORE (Administradora de Fondos para el Retiro):

Es la encargada de la Administración de los Fondos de Ahorro para el Retiro. Este esquema consiste en que un trabajador, ya sea de manera obligatoria mediante las cuotas en su sueldo, o de forma voluntaria mediante aportaciones voluntarias, vaya realizando aportaciones para que al término de su vida laboral, pueda contar con un patrimonio que le permita ser económicamente solvente.

Desde sus inicios, Afore Actinver ha sobresalido por sus bajas comisiones y sus atractivos rendimientos, estando desde entonces entre los 3 primeros lugares de acuerdo a la calificación emitida por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) en el 2005, máxima autoridad gubernamental en este producto, y resaltándose en el mercado como una empresa experta en manejo de ahorros patrimoniales.

- Actinver Casa de Bolsa:

Es una compañía dedicada a invertir capital en acciones. Presenta muchas similitudes con la operadora de Sociedades de inversión en el sentido de que se invierten las aportaciones de los clientes, llamados inversionistas, solo que en esta ocasión se privilegia las Bolsas de Valores (ya sea nacionales ó internacionales) y los montos de inversión, por lo general son más elevados.

Actinver Casa de Bolsa es el producto más reciente de Actinver, ya que cuenta con solo 2 años de operación, sin embargo ha podido contar con una buena cantidad de activos, que la posicionan como una de las casas de bolsa de mayor potencia en el mercado mexicano.

La administración del dinero en Actinver se hace profesionalmente porque las decisiones no son tomadas por una sola persona, sino por un comité colegiado formado por accionistas, directivos, asesores privados y representantes del sector gobierno, que se reúnen cada semana para deliberar la mejor estrategia de inversión que se deberá seguir para alcanzar sus objetivos planteados.

Para que el comité cuente con los elementos necesarios para realizar sus decisiones, el departamento de análisis de Actinver recibe reportes informativos de emisores, bancos, casas de bolsa y Gobierno Federal que sirven como base para la realización de análisis técnicos, económicos y fundamentales en general y dependiendo del objetivo de inversión particular de cada fondo, modelos matemáticos que evalúan distintas opciones de inversión. Una vez que se llega a un consenso, se conforman las estrategias para alcanzar el objetivo de cada fondo, posteriormente se levanta el acta respectiva y se le envía a la CNBV para su conocimiento. De esta forma se obtiene utilidades muy representativas por todas las partes involucradas, situación que le ha permitido a la organización, mantenerse y desarrollarse exitosamente.

3.1.1. Organigrama general de la compañía y de Recursos Humanos

A continuación se presenta el Organigrama General actual de la compañía con el objetivo de apreciar en que parte de la estructura Organizacional se encuentra el área de Recursos Humanos.

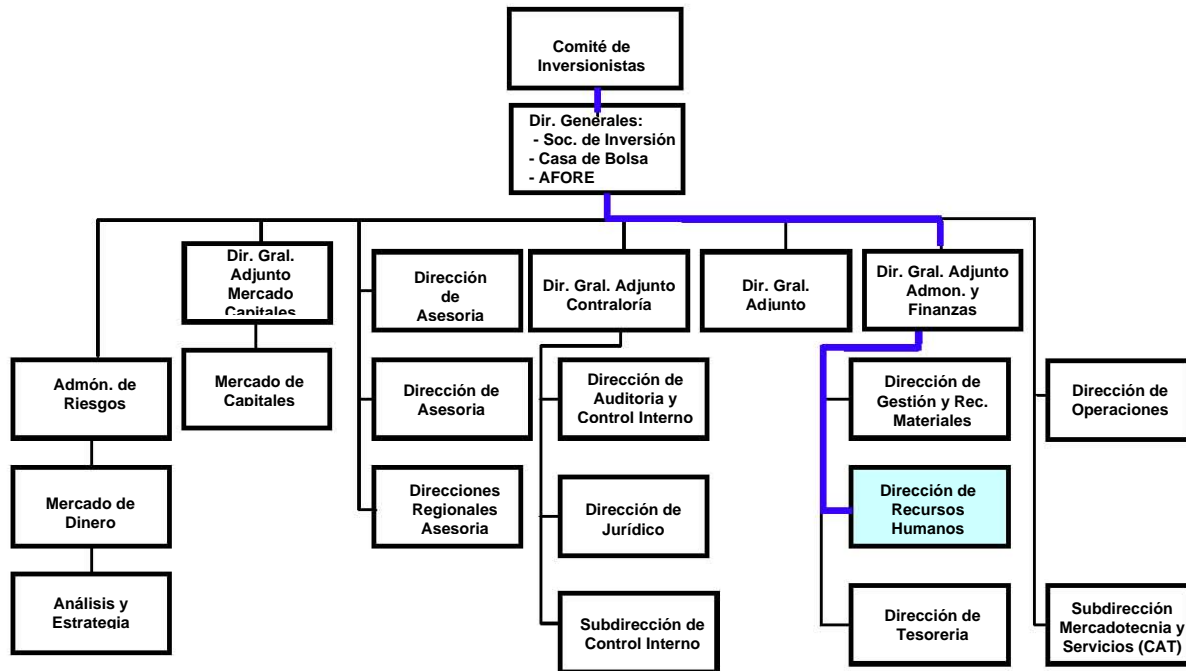


Fig. 3.1. Organigrama General de la Compañía

Bajo este esquema, el área de Recursos Humanos se fracciona en diversos expertos los cuales tienen una labor muy diferenciada; con el propósito de darle una mejor atención a los empleados y la consecución de las metas Organizacionales.

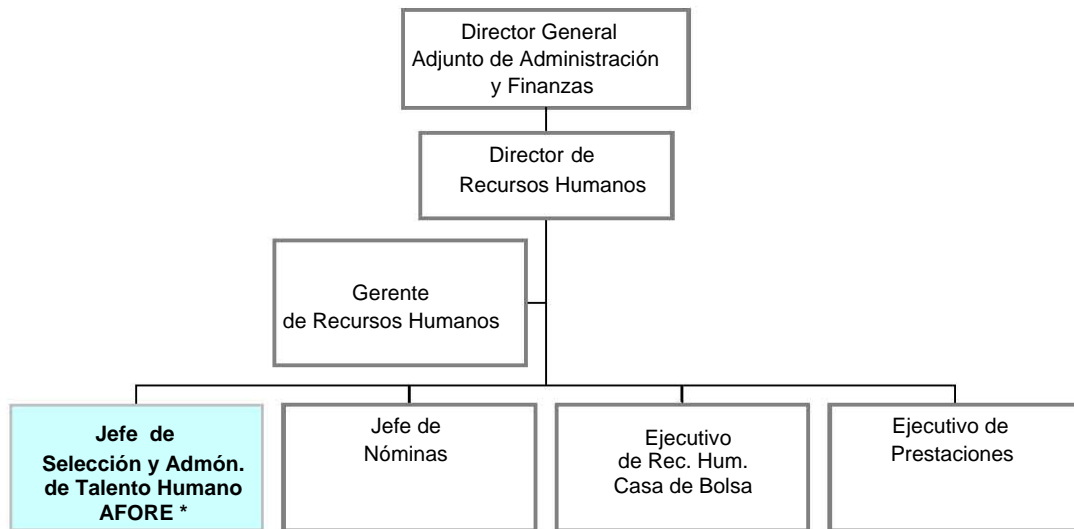


Fig. 3.2. Ubicación del autor del presente trabajo en el Organigrama de Recursos Humanos Actinver (se encuentra resaltado por el *)

3.1.2. Historia de la empresa

Aunque los principales accionistas, desde 1983 ya operaban a través de productos relacionados con el sector financiero, Actinver bajo el concepto de Operadora Independiente de Sociedades de Inversión es autorizada por la Comisión Nacional de Valores, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) según oficio DGSI-94/1415-2984 el 15 de marzo de 1994, aunque inició formalmente sus operaciones el 20 de diciembre del mismo año.

A partir de 1995, se da un proceso de expansión muy grande. De 6 sucursales que con se contaba, se llegó a la suma de 17 en solo 5 años. De acuerdo al producto y las características del producto, fue reconocida por las autoridades financieras del país como la Operadora de Fondos de inversión con mayor crecimiento de 1995 al 2001 (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2003).

Después de algunos intentos con algunos productos financieros como seguros de vida y ahorros a largo plazo para la educación, en el 2002 Actinver gana la licitación para constituir una AFORE (Administradora de Fondos de Ahorro para el Retiro) sobresaliendo

desde entonces como una de las mejores opciones a nivel nacional para administrar los ahorros de los trabajadores para una pensión digna.

Finalmente, en el 2004 por medio de una licitación pública en la que compitió contra grandes grupos financieros del país, gana la autorización para adquirir la Casa de Bolsa Bursamex, la cual se encontraba intervenida (es decir, administrada por el gobierno) desde 1995. Este proceso generó una nueva fusión e integración del personal, así como la apertura y consolidación de nuevas sucursales.

3.1.3. Situación actual y tendencias futuras

Actinver, al ser una empresa independiente -es decir que no forma parte de ningún banco, aseguradora o grupo financiero-, tiene la ventaja de seleccionar valores libres de cualquier influencia o conflicto de intereses que no correspondan con los objetivos de inversión en el sistema financiero mexicano, lo que generalmente proporciona resultados más atractivos que la competencia.

Contrario a lo que sucede con la mayor parte de las empresas en México, Actinver, con sus casi 200,000 clientes puede ser considerada como una empresa sólida y con un desarrollo constante en su ramo. Actualmente es catalogada, por las autoridades financieras gubernamentales y analistas en la materia, por su tamaño e ingresos, como la 3ra. empresa independiente a nivel nacional en Fondos de Inversión, la número 6 en Casa de Bolsa y la número uno en el cobro de comisiones en lo referente a la AFORE; lo que la convierten en el 8vo. Grupo Financiero en nuestro país (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2004; Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, 2004; Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro, 2005).

En lo que respecta a su infraestructura actual, es revelador el hecho de que en el 2000 contaba con 74 empleados, mientras que al cierre de Agosto del 2005 ya se contaba con una plantilla de 850 miembros de la organización dispersos en las 27 sucursales a nivel nacional, incluyendo el Corporativo ubicado en el Distrito Federal. Se tiene planeado

finalizar el 2006 con una Organización de 1000 empleados y llegar a 32 sucursales a nivel nacional, así como buscar una fusión con alguna empresa del mismo giro.

Como puede deducirse, las perspectivas de crecimiento son muy prometedoras, en la lógica de continuar con los resultados positivos en su tres principales productos, además de ambiciosos planes a futuro como la adquisición de un Banco y el traslado del Corporativo a un inmueble que dobla la capacidad del actual, posicionan a dicha empresa como muy rentable, atacando un nicho de mercado muy específico (medio / medio alto / alto) y con una presencia, que aunque discreta en los medios de comunicación masivos, es muy referida en la alta esfera socioeconómica de nuestro país.

3.1.4. Historia del área de Recursos Humanos

Bajo el continuo crecimiento de Actinver, se hizo necesario crear un área específica que atendiera los requerimientos administrativos y operativos del personal, motivado además por la normatividad que exigen las Instituciones del Gobierno con las que la empresa tiene relación, como la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), así como la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

Hasta antes de Diciembre del 2003, el área que era identificada como “*Recursos Humanos*” se concentraba sólo en el pago de la nómina e impuestos (compensaciones), así como a la administración de la documentación del personal (expedientes, vacaciones, incapacidades, etc.). Los Gerentes del área de Ventas eran quienes, en la medida de sus posibilidades, reclutaban, capacitaban y evaluaban a los empleados; obviamente sin un marco de referencia conceptual o de investigación, homologación de los procesos y documentación de los mismos. Por ello, a medida que crecía la empresa los resultados eran cada vez más difíciles de conseguir, existía duplicidad de procesos, una rotación de hasta el 50% en puestos operativos y una marcada incertidumbre del personal sobre su evaluación y desarrollo dentro de la compañía.

Por ello, con base a la recomendación del Consejo de Administración y de la Contraloría Normativa, Actinver contrató los servicios de una Consultoría externa especializada en Recursos Humanos, con el propósito de hacer un diagnóstico y sugerir acciones que redituarán en una mayor eficiencia y una mejor imagen en la Organización.

La primera acción que recomendó dicha Consultoría fue la contratación y asignación de un especialista de tiempo completo que se encargara de los procesos que no estaba llevando hasta ese momento Recursos Humanos, tales como la adquisición de talento (reclutamiento y selección) el desarrollo del mismo (capacitación) y el desarrollo Organizacional, sólo por nombrar las más urgentes y representativas. Esa situación determinó que el Psicólogo Organizacional (el autor del presente) fuera incluido dentro de la compañía; aunque por sus funciones y particulares características, en un principio esa posición fue nombrada “Consultor” ya que su misión era la de incorporar en Actinver, los procesos necesarios para que el factor humano fuera el elemento diferenciador más importante del negocio. Posteriormente en una fase donde ya existió una formalización de los procesos fue denominado “Analista”.

Con la incorporación de la AFORE y de la Casa de Bolsa en los últimos años se hizo necesario incorporar nuevos miembros al área, lo cual especializó aun más las funciones de cada empleado de dicho Departamento. Finalmente, a partir del 2004 se creó la Jefatura Administrativa de Recursos Humanos con funciones enfocadas a administrar y desarrollar el talento de las personas que integran la organización. El autor de la presente tesis es, desde la creación del Departamento, uno de sus integrantes.

3.2. El área de Recursos Humanos y su entorno

Como se ha esbozado, el área encargada del personal dentro de Actinver se llama Recursos Humanos. Sus actividades más relevantes podrían esquematizarse de la siguiente manera:

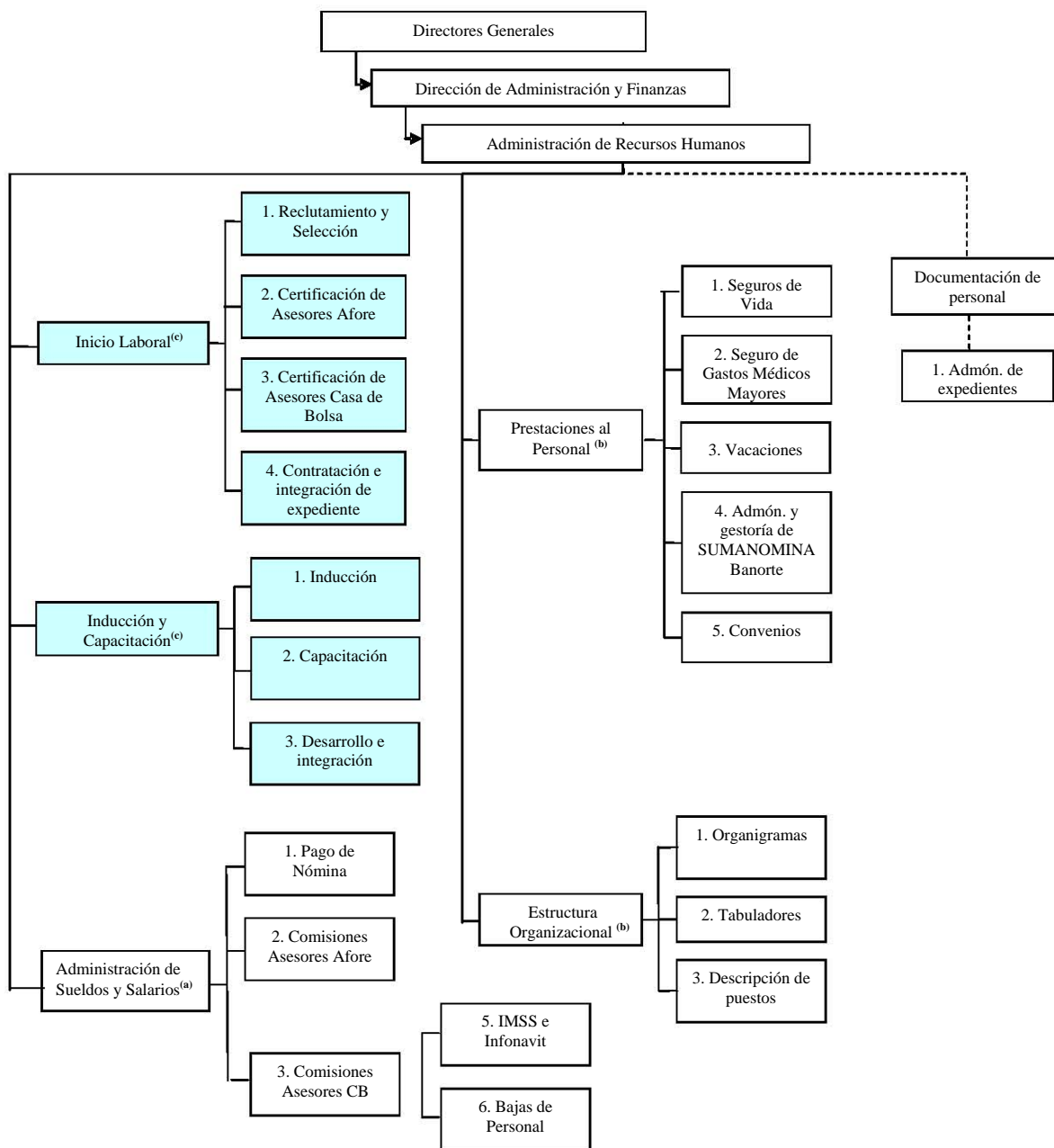


Fig. 3.3. Principales funciones del área de Recursos Humanos en Actinver.

Bajo estos lineamientos, de forma concreta se identifican tres Departamentos:

a) Nóminas (Administración de sueldos y Salarios)

Se encarga de calcular y pagar todas las compensaciones del personal que labora para Actinver, como pueden ser sueldos, comisiones, bonos, gratificaciones, finiquitos (compensación a un empleado que causa baja), incrementos, etc. Asimismo, se dedica a la actualización de la estructura Organizacional expresada a través de la plantilla de personal y de los organigramas.

b) Prestaciones y Estructura de Personal

El Departamento de Prestaciones y Compensaciones es el responsable de buscar, administrar y proporcionar valores agregados a la empresa, más allá de su sueldo y/o retribución monetaria. Maneja productos específicos como la asignación de tarjetas de nómina, vales de despensa, seguros de vida, gastos médicos mayores y de autos, caja de ahorro y descuentos en diversos establecimientos con los que se tiene convenio. También es la parte responsable de organizar los eventos socioculturales de la compañía como las fiestas de fin de año, convenciones anuales, reuniones especiales, etc.

c) Adquisición y Desarrollo de Talento

Finalmente, existe un Departamento denominado Adquisición y Desarrollo de Talento, el cual es responsable de todos los procesos relacionados con la adquisición, mantenimiento y desarrollo de talento humano en la Organización. Asimismo, es la instancia responsable de difundir en el área todos los cambios y/o nuevos servicios que ofrecerá la Organización, y organizar junto con Prestaciones y Beneficios eventos de integración, motivación y Desarrollo Organizacional.

Una peculiaridad importante de este Departamento, es que por los diferentes perfiles de puesto, trámites ante autoridades gubernamentales y la carga administrativa que esto conlleva, existen dos divisiones que realizan las mismas actividades relacionadas con este campo, aunque con productos diferentes: una encargada de atender los requerimientos de la Operadora de Fondos y Casa de Bolsa, y otra responsable del producto de AFORE y

la parte administrativa del Corporativo. En este último departamento, es donde el autor del presente trabajo se incorporó primero como Consultor, después como Analista de Recursos Humanos, y posteriormente (hasta la fecha) como Jefe Administrativo de Recursos Humanos en dicha área.

Por todo lo anterior, es evidente que más allá de la evolución laboral que ha tenido la empresa, existe un elemento clave para la Psicología Organizacional que merece ser estudiado a mayor detalle: la conceptualización del factor humano.

3.2.1. Concepción del factor humano en Actinver

Aunque pudiera pensarse que estas concepciones provienen siempre de los altos mandos de la estructura, se reconoce cada vez más, que todos los miembros que la integran construyen continuamente la percepción que se tiene sobre ellos mismos como integrantes y su valor dentro del sistema Organizacional (Rodríguez y Ramírez, 2004, Mouret, 2005). Bajo este escenario, el identificar cuales son los enfoques que tiene cada empresa sobre el factor humano permitirá contar con un efectivo marco de referencia acerca del comportamiento esperado dentro de ellas y, consecuentemente, las exigencias que se le harán al área de Recursos Humanos en ese sentido.

De esta forma, y con base a un sondeo realizado a los empleados y personal administrativos de Actinver sobre la “percepción del Factor Humano” a principios del 2004 y realizado por la Consultoría especializada “I Factor”, se identificaron los siguientes supuestos:

- *El factor humano es uno de los elementos más importantes dentro de la Organización: ya a que su producción, esfuerzo y resultados, proporciona el diferenciador y el valor agregado para su desarrollo y la disputa contra la competencia.*

- *El factor humano se integra, renueva o expande de acuerdo a las necesidades operativas, comerciales y estratégicas de la Organización:* por lo que sus integrantes deben contar con competencias de multihabilidades y de flexibilidad para enfrentar las continuas circunstancias de cambio.
- *El factor humano necesita ser evaluado y monitoreado continuamente:* debido a que el giro de la empresa es la administración de recursos financieros y muchos de los empleados tienen atribuciones de realizar operaciones con esos recursos, con la posibilidad de realizarlos de manera ilícita o equivocada.
- *El factor humano que desee ingresar a la Organización deberá contar con un perfil socioeconómico o sociocultural de medio a alto:* Debido a que una parte importante de la estrategia comercial se basa en la imagen ejecutiva que presenta Actinver antes su clientes, los cuales buscan un trato preferencial.
- *El factor humano se compone de personas que en algún momento de estancia laboral, puede ser indiferentes o tener insatisfacción ante la Organización:* por lo que hay que establecer permanentemente estrategias para incrementar la motivación de sus miembros (evitando en la medida de lo posible los incentivos económicos), y sancionar a los que puedan evidenciar o boicotear los procesos de integración que la empresa promulgue.
- *El factor humano no tiene un marcado interés en capacitarse ni entrenarse por sí mismo:* Por lo que hay que proporcionarles de manera continua una preparación de las competencias necesarias para desarrollar con eficacia su puesto, pero en paralelo, evaluar su retorno de inversión (ROI) a través de su productividad.
- *El factor humano no ha podido desarrollar al máximo su creatividad para mejorar los procesos operativos y productivos de la compañía:* Por lo que se tienen que crear departamentos específicos o instrucciones de los Jefes inmediatos para que identifiquen las áreas de oportunidad y crecimiento de la compañía.

Como puede observarse, todos los postulados no son necesariamente acertados, pero reflejan la percepción del sistema en el que se encuentran actualmente inmersos cada uno de sus integrantes.

3.3. Actividades del Psicólogo Organizacional en Actinver

Las actividades del Psicólogo en Actinver se enmarcan en donde el factor comportamental tiene una fuerte presencia. Vale la pena mencionar que todas las actividades que se enlistarán a continuación encajan dentro de las enunciaciones mencionadas a partir del apartado 2.2.1 del capítulo 2 de la presente tesis, por lo que sólo se hará una breve descripción de las actividades que realiza el Psicólogo Organizacional en Actinver, con el fin de dimensionar y comprender más específicamente dichas actividades.

a) Reclutamiento y Selección de personal (Adquisición de talento).

El Reclutamiento en Actinver se concentra en la coordinación de fuentes de reclutamiento y el envío de candidatos a las Gerencias Regionales y/o Jefes que requieren cubrir una posición vacante. Ocasionalmente, el Psicólogo también selecciona personal, ya sea para el Corporativo o para la propia área de Recursos Humanos.

b) Certificación

Un proceso que es específico dentro de las Organizaciones de este tipo es el referente a la Certificación del Personal de Ventas, la cual consiste en la obtención de un Registro proporcionado por autoridades financieras gubernamentales que garantiza que el vendedor tiene todos los conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente su puesto. Este registro se obtiene una vez aplicado y aprobado un examen exclusivo para cada producto financiero que el vendedor desee ofrecer (Asociación Mexicana de Administradoras de Ahorro para el Retiro, 2004). El Psicólogo Organizacional perteneciente al área de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de realizar toda la planeación y coordinación, que consiste en la capacitación especializada, la asesoría al personal sobre este proceso, entrevistas

personalizadas de avance, la asignación de fechas para exámenes de certificación, así como el control y seguimiento de dichas registros durante su vigencia.

c) Inducción

La inducción representa la bienvenida formal a los nuevos ingresos a la empresa. El Psicólogo Organizacional, a nombre de Recursos Humanos tiene la encomienda de adentrarlos gradualmente a la dinámica del sistema, a través de cursos de capacitación, talleres vivenciales y documentación que aumenten la identificación y la lealtad con Actinver.

d) Desarrollo de Talento

El desarrollo de talento como función específica es relativamente nueva en la Organización, ya que antes únicamente se entrenaba al personal en su lugar de trabajo mediante escritos ó anuncios con los conceptos que debían de asimilar, pero sin una metodología clara en su aplicación. Ante esto, desde sus inicios, el Psicólogo Organizacional fue el especialista que desarrollo acciones específicas (las cuales se muestran en cuadro 3.3. del punto 3.4), teniendo desde entonces excelentes resultados. Algo importante de mencionar es que el indicador de desempeño de este proceso, tiene que ser medida a través del Retorno de la Inversión, mejor conocido como “ROI” por sus siglas en inglés (*“Return on Invesetion*), por lo que además de sus labores aplicadas, se tiene que realizar reportes estadísticos que justifican que lo realizado por el Psicólogo se efectivo.

e) Integración Organizacional

Un factor que es importante para mantener el equilibrio dentro de la estructura Organizacional son las actividades enfocadas a lograr el desarrollo y la integración del personal. Para cumplir este objetivo, el Psicólogo realiza variados eventos a través del año, en donde pueden abarcar desde las fiestas de cumpleaños, hasta la publicación del empleado del mes.

f) Creación de Organigramas, tabuladores y Descripciones de puesto.

Finalmente, al Psicólogo Organizacional en Actinver, también se le ha encomendado la tarea de actualizar los organigramas (esquemas que sintetizan las estructuras jerárquicas de la organización), los tabuladores de sueldo (rangos de percepciones económicas a los que un empleado de acuerdo a su puesto tiene derecho) y la Descripciones de Puestos (documentos que esquematizan las funciones de cada posición).

Ocasionalmente, el Psicólogo, siempre representado al área de Recursos Humanos, realiza acciones coordinadas con el Comité de Dirección, Control Interno, Auditoría, y cualquier otra área que requiera eventos donde haya un efecto significativo en el comportamiento esperado del personal. Lamentablemente, existen otras áreas donde también se hace presente la presencia del Psicólogo, pero en donde, su perfil y su preparación tienen poca o nula afinidad con la preparación recibida.

3.3.1. Otras actividades de los Psicólogos en Actinver

Al igual que la mayoría de las profesiones en México, el mercado desbalance profesional entre la oferta y la demanda ha originado que el Psicólogo acepte posiciones para las cuales no fue preparado pero que puede encajar con cierta facilidad (Sociedad de Psicología Aplicada, 1997). En Actinver, después de realizar un análisis estadístico por medio de la curricula de todos los empleados, se pudieron identificar tres áreas adicionales a Recursos Humanos en donde los Psicólogos se encuentran presentes: Atención a Clientes, Ventas y Administración. Como acotaciones al margen, sobresale que el 83% de los Psicólogos que laboran en la empresa no se han titulado o concluido sus estudios (de este porcentaje, sólo el 10% todavía se encuentra asistiendo a clases).

Así, este análisis muestra que la presencia del Psicólogo en Actinver es importante, aunque sólo 3 de los 38 empleados que cuentan con una formación en esta disciplina están realizando funciones que tiene que ver con el perfil. El autor del presente trabajo, ha tenido la oportunidad de ser una de las personas que ha podido no sólo ejercer como Psicólogo

Organizacional, sino ser protagonista en la creación y desarrollo de toda el área donde este tipo de profesionales tiene participación




3.4. Logros obtenidos durante el desempeño de mis responsabilidades

La experiencia obtenida en Actinver por el presente autor al desempeñarse como Psicólogo Organizacional ha sido enriquecedora, ya que además de exigir la aplicación de diversas competencias que el puesto demanda, también requirió desarrollar nuevas habilidades sociales para integrarse exitosamente a una Organización en constante cambio.

3.4.1. Desglose y esquematización de resultados

Con fines esquemáticos, los resultados obtenidos pueden dividirse en tres etapas vivenciales, las cuales se encuentran dentro un una línea continua a través del tiempo, delineada a través del siguiente cronograma:

Fases	Actividad / Proyecto	Año 1 *	Año 3 *	Año 5 *	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
Inicio de la Organización	- Creación de Actinver como Organización.	■																						
	- Creación del Departamento de Personal, que solo administraba nómina.		■																					
	- Delimitación de calendario de pagos y primeras políticas sobre ingresos y bajas,			■																				
Participación de la Consultoría especializada en Recurso Humanos	- Auditoría y diagnóstico por parte de Contraloría Normativa sobre Rec. Humanos.				■																			
	- Cotización y selección de la Consultoría especializada para Recursos Humanos.					■																		
	- Presentación y arranque de las actividades de la Consultoría.						■																	
	- Aparición de la figura del Psicólogo Organizacional en Actinver.							■																
										■														
Detección, Diagnóstico y Planeación del área de Recursos Humanos:	1a.- Delimitación del área de Recursos Humanos:								■															
	1b.- Creación de la estructura organizacional:									■														
	1c.- Propuesta para la adquisición de talento.										■													
	1d.- Propuesta para la Capacitación y el desarrollo de talento.											■												
	1e.- Propuesta de automatización del área de Recursos Humanos y												■											
	1f.- Propuesta para Desarrollo Organizacional y mejora continua													■										
Aplicación y Ajuste de las estrategias implementadas:	2a.- Difusión del área de Recursos Humanos en la Organización.															■								
	2b.- Adquisición de Talento bajo el esquema propuesto.																■							
	2c.- Capacitación y desarrollo de Talento bajo el esquema propuesto.																	■						
	2d.- Intento de automatización del área de Recursos Humanos.																		■					
	2e.- Desarrollo Organizacional y mejora continua.																			■				
Institucionalización de Rec. Hum.:	3a.- Desarrollo y publicación de los todos los procesos y proc. de Recursos Humanos.																				■			
	3b.- Mantenimiento y crecimiento de Recursos Humanos en Actinver.																					■		
Situación actual:	- Mantenimiento y crecimiento de Recursos Humanos en Actinver.																							■
	- Proceso de adquirir otra Organización con su respectiva fusión.																							■
	- Mantenimiento y crecimiento de Recursos Humanos en Actinver.																							■

 Indica el inicio de la organización.
 Indica el periodo en que participó el presente autor.
 Hace referencia a la situación actual: Dic. 05'

Cuadro 3.1. Cronograma de Actividades relacionadas con el área de Recursos Humanos, y la inclusión del Psicólogo Organizacional en este proceso.

El desglose de lo ocurrido en cada una de estas etapas se realiza a continuación.

Etapa 1: Detección, Diagnóstico y Planeación del área de Recursos Humanos:

Como se ha mencionado, el primer reto consistió en focalizar mediante, métodos basados en la Psicología Organizacional y de Administración, las necesidades y requerimientos para la formalización del área de Recursos Humanos de Actinver.

Las actividades que se realizaron fueron:

a) Delimitación del área de Recursos Humanos:

Aunque existía el área de Recursos Humanos en organigrama de la Compañía, este desempeñaba minimamente sus funciones. Su real delimitación comenzó con reuniones periódicas con el Director General, el Contralor Normativo y el responsable de la nómina con el propósito de identificar la misión, la visión y los objetivos de la compañía.

En paralelo, se comenzó a desarrollar las políticas y los procedimientos básicos de Recursos Humanos como Pago de nómina, adquisición y desarrollo de talento, y atención al personal interno tomando como fuentes la literatura sobre el tema y recabando información de empresas similares en el sector.

Cuando se tuvo la información completa, se le anexo una justificación del porqué la existencia del área de Recursos Humanos, y todo el compendio de información se mostró en una presentación exclusiva para el Comité de Dirección.

b) Creación de la estructura Organizacional:

Una vez aprobada la creación de Recursos Humanos como área, se prosiguió con la creación del Organigrama, funciones y descripciones de puesto, utilizando para estas últimas la metodología llamada *hay*, que por medio de determinados criterios es posible determinar con cierto grado de precisión una valoración del puesto (Stevens, 2000).

c) Propuesta para la adquisición de talento

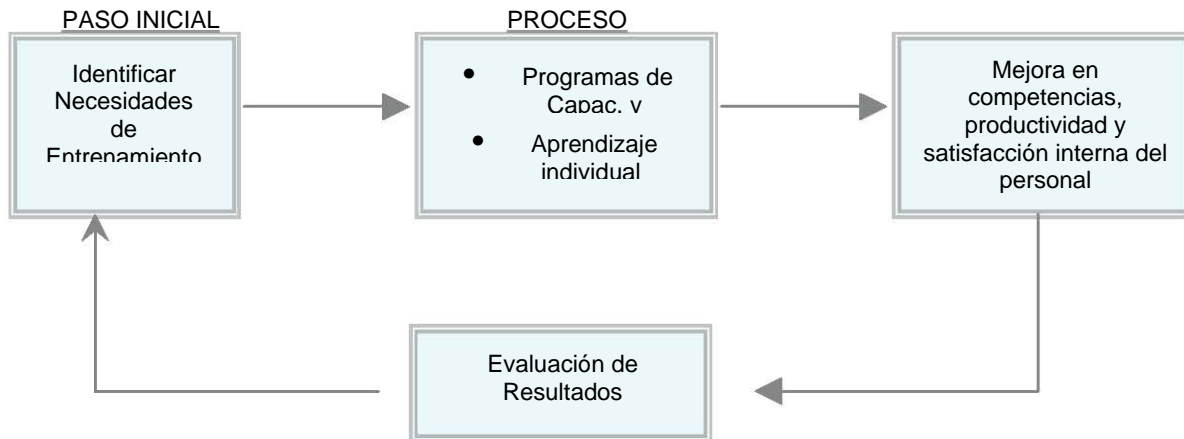
Durante el siguiente proyecto, en el cual el Psicólogo Organizacional fue protagonista, se realizó un análisis y diagnóstico del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Organización por medio de las siguientes herramientas:

- Observación participante en proceso de la adquisición de talento.
- Cuestionario de conocimientos a los involucrados para determinar el nivel de dominio sobre el proceso.
- Entrevistas profundas con los jefes inmediatos, quienes eran los que realizaban la selección; y
- Una revisión bibliográfica actualizada acerca de las nuevas tendencias sobre la adquisición de talento dentro de las Organizaciones mexicanas, consultándose a autores especialistas en el tema como Grados y col. (2005) y Mouret (2005).

Los hallazgos de manera general mostraron una falta de procedimientos y apego a los avances sobre el comportamiento realizados sobre este tema. Al igual que en todos los procesos, se realizó una presentación para el Comité de Dirección con su aprobación para realizar las modificaciones que se requirieran.

d) Propuesta para el desarrollo de talento

El desarrollo de talento era prácticamente inexistente en la organización antes de la aparición de Recursos Humanos. Ocasionalmente, los Jefes Inmediatos fungían como capacitadores, pero no contaban con la preparación ni las competencias para poderles transmitir de manera exitosa los conocimientos que la Organización demandaba. Por ello, con base a la propuesta de la Consultoría “I Factor Humano”, el Comité de Dirección de Actinver aprobó el siguiente modelo para el Desarrollo de Talento, aunque los empleados, comenzaron a identificarla con el popular nombre de “Capacitación”:



Cuadro 3.2. Flujograma sobre el proceso de Desarrollo de Talento en Actinver.

También se empezaron a habilitar manuales de Capacitación y la planeación del curso de inducción. Finalmente, se presentó un esquema de Detección de Necesidades de Capacitación, que se aplicó al final del año 2004.

e) Propuesta de Automatización del área de Recursos Humanos

Por la cantidad de procedimientos y actividades operativas que estaban comenzando a gestarse en el área de Recursos Humanos, se hizo la sugerencia de automatizar, mediante un programa especializado, las principales actividades del área, además de que dicho programa cumpliera el propósito de soportar el crecimiento acelerado que desde entonces se vislumbraba.

Para ello, se entregaron y se presentaron 3 propuestas de empresas dedicadas a la fabricación de programas de computación, con el objetivo de que presentarían propuestas para automatizar el área. Los criterios para seleccionar el producto eran concretamente cuatro:

- Que tuviera un costo total acorde al presupuesto del área de Recursos Humanos.
- Que integrará de manera uniforme y funcional todas las actividades operativas del área de Recursos Humanos descritas en el punto 3.3 de este capítulo.

- Que fuera de lo más actual en el mercado, pero que al mismo tiempo proporcionará opciones de crecimiento y actualización en las características del programa sin aumentar significativamente el costo; y
- Que su plataforma tecnológica fuera compatible con la de Actinver.

Como puede observarse, este proceso al ser asignado a un Psicólogo como líder del proyecto puso en evidencia varias áreas de oportunidad que son detalladas en la descripción de la etapa 2, que consistió en la implementación, desarrollo y ajuste de estas proposiciones.

f) Propuesta para Desarrollo Organizacional y mejora continua

Finalmente, se detectó que, al no tener un área que manejará dichos conceptos, el Desarrollo Organizacional y la mejora continua estaban prácticamente olvidados en Actinver. De esta forma, en esta primera etapa se sugirió realizar estrategias de comunicación y de conformación de equipos de trabajo, adicionales a las actividades cotidianas, para incrementar la comunicación y la mejora continua de toda la empresa.

Como se ha mencionado a lo largo de estos incisos, todas las propuestas fueron presentadas al comité de Dirección quien finalmente con cambios menores aprobó la implementación de cada una de ellas; con lo que automáticamente comenzó una segunda etapa que podría denominarse aplicación y ajuste de las estrategias propuestas, que consistieron en lo siguiente:

Etapa 2: Aplicación y ajuste de las estrategias propuestas:

En esta etapa se llevó a la práctica todas las recomendaciones teóricas previamente formuladas, llevando controles de medición de avance en cada una de ellas.

Vale la pena comentar que, como en casi todos los proyectos en los que se trabaja con individuos, los planes sufrieron modificaciones, adecuaciones; algunos reprogramaciones o inclusive cancelaciones. No obstante, el resultado final fue bastante

satisfactorio para este autor, los demás empleados que laboran en el área, y para Actinver en su conjunto.

a) Difusión del área de Recursos Humanos en la Organización.

Debido al desconocimiento de la mayoría de los empleados sobre la ampliación de funciones del área de Recursos Humanos, fue necesario hacer una breve campaña de difusión y comunicación interna. Ésta consistió concretamente en el envío de correos electrónicos masivos informándole a la Organización su reconfiguración de dicha área con el fin de ofrecerse un mejor servicio interno; también se difundió en los tableros de avisos en cada una de las Sucursales y fue uno de los anuncios estelares en la 2da. Convención Nacional de Ventas que se realizó en Febrero del 2004.

b) Adquisición de Talento bajo el esquema propuesto.

El diagnóstico inicial evidenció una brecha entre cómo realizaban el proceso de adquisición de talento y como debería ser considerado para que fuera efectivo. En consecuencia, las acciones que se realizaron fueron las siguientes:

1) La adquisición de talento utilizando el modelo en competencias laborales (las cuales son definidas en el apartado 1.4.6. del capítulo 1 de esta obra) debido a que puede considerarse como un Paradigma Psicológico de Vanguardia que se acoplaba a las necesidades de Actinver.

2) Creación de un manual de procesos, así como las políticas y procedimientos de la adquisición de talento que definió operativamente y por primera vez, los criterios para reclutar, seleccionar y contratar nuevo personal.

3) Medición de tiempos para procesos de adquisición de talento determinándose los siguientes rangos:

- Personal operativo: máximo 2 semanas
- Personal ejecutivo: máximo 3 semanas
- Personal Gerencial: Abierto.

4) *Intento de implementación de pruebas psicométricas*, diseñando y utilizando una batería de pruebas psicométricas para cada una de las 5 categorías de puesto de la organización, las cuales son Auxiliares, Analistas, Vendedores, Gerentes y Directores. De esta forma se integraron las siguientes baterías:

<u>AUXILIARES:</u>	<u>ANALISTAS:</u>	<u>VENDEDORES:</u>
- Beta II-R	- Beta II-R	- I.P.V.
- Machover	- Cleaver	- Cleaver
	- Machover	- Terman
<u>GERENTES:</u>		<u>DIRECTORES:</u>
- Lifo		- LIFO
- M.A.P.		- M.A.P.
- Moss		- Assesment Center
- Machover		- Machover

Fig. 3.3. Relación de pruebas psicométricas aplicadas a cada categoría de puesto en Actinver.

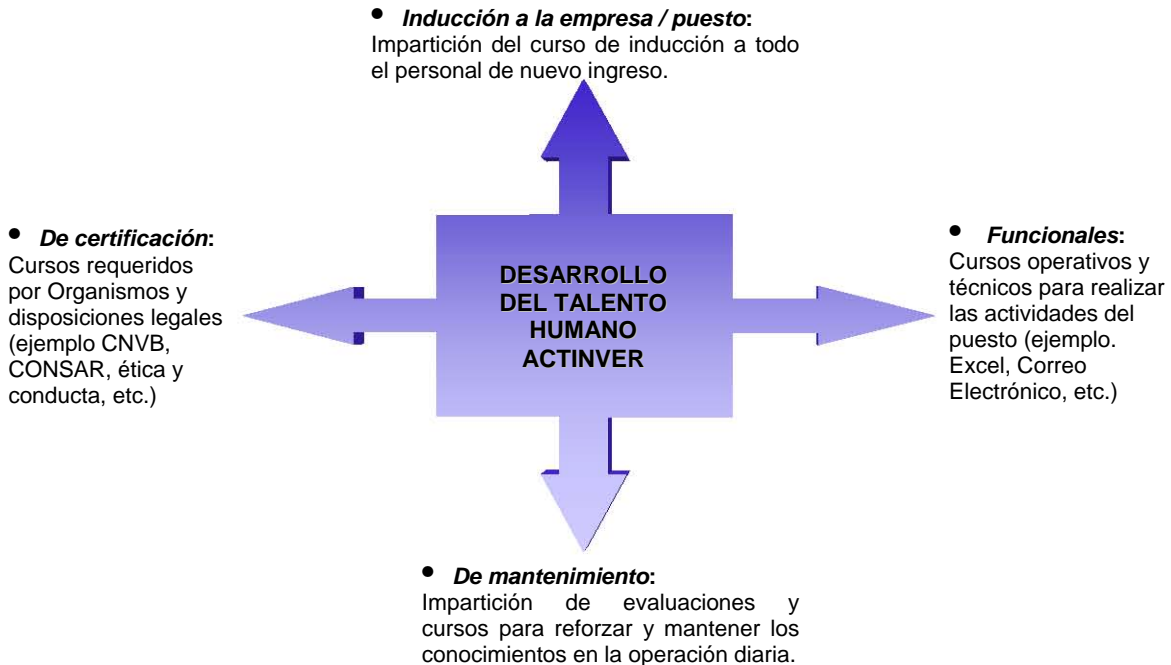
Sin embargo, como dichas pruebas eran aplicadas e interpretadas manualmente, el proceso de selección se alargaba más de lo esperado; aunque se cotizaron diferentes programas automatizados, ninguno pudo comprarse debido a su costo, el cual no estaba contemplado. Gradualmente se fueron omitiendo estas evaluaciones para los nuevos ingresos, y actualmente sólo se realizan a petición del área solicitante.

5) *Difusión de un Plan de Carrera interno* como primera opción para cubrir vacantes, aplicándosele todas las entrevistas y exámenes de conocimientos que se requieren para el puesto que se quiere cubrir; y

6) *Homologación y calibración de criterios en entrevista por parte del área solicitante* mediante la capacitación de Conceptos a evaluar durante el proceso de entrevista de adquisición de talento.

c) Desarrollo de Talento bajo el esquema propuesto.

La capacitación, conocida ahora como Desarrollo de Talento fue propuesto impartida a través de los siguientes ejes:



Cuadro 3.4. Modelo del Desarrollo de Talento en Actinver.

Como no existían antecedentes formales del entrenamiento dentro de la Organización, el autor del presente trabajo, como Psicólogo Organizacional fue el primer instructor interno habilitado para realizar tales funciones. Los logros obtenidos en este campo han sido positivos, debido a que se formalizó el desarrollo de talento y la participación de los integrantes de la Organización.

d) Intento de automatización del área de Recursos Humanos.

Posiblemente el rubro donde se obtuvieron resultados menos satisfactorios fueron los relacionados con la automatización del área de Recursos Humanos. Siendo el autor del presente trabajo, en funciones de Psicólogo Organizacional el asignado liderar este proyecto, después de cuatro meses el proyecto decidió cancelarse. Las principales causas que originaron esta decisión fueron las siguientes:

- Los costos sobrepasaban por mucho, lo autorizado inicialmente para el área.
- Se desconocían conceptos informáticos (HTML, Servidor ISS, ancho de banda, etc.) que retrasaban la decisión o que sugerían actuar con cautela.
- El área de Sistemas de Actinver decidió suspender el proyecto hasta que se tuviera al proveedor debido a sus cargas de trabajo.
- Se hicieron pruebas piloto con una nueva empresa desarrolladora de software que ofrecía un buen producto a un precio accesible. Después de tres meses decidió abandonar su desarrollo, mencionando a que no era sustentable en los estándares requeridos por Actinver en relación a tiempos, infraestructura y precio.

A pesar de todo, esta experiencia fue enriquecedora en la medida que evidenció un área de oportunidad referente al conocimiento y manejo de tecnología por parte los Psicólogos, situación que aunque no sea parte del temario durante la licenciatura, si tiene un valor preponderante en la práctica diaria en las Organizaciones.

e) Realización de actividades para Desarrollo Organizacional y mejora continua.

En lo referente a las actividades para el desarrollo Organizacional y mejora continua se realizaron varios eventos, en los que el Psicólogo Organizacional, siempre representando a Recursos Humanos, tuvo un papel decisivo ya que fue el encargado de diseñar los grupos y coordinar sus reuniones.

Entre lo más destacable se encuentran la conformación de 4 equipos de alto desempeño con objetivos definidos:

- Grupo Alfa: Relativo a incrementar la Productividad.
- Grupo Beta: Relativo a proponer innovaciones en lo productos.
- Grupo Delta: Relativo a mejorar la integración del personal y

- Grupo Omega: Relativo a sugerir mejoras en las políticas y procedimientos

Estos equipos se continuaron reuniendo periódicamente para analizar las diferentes situaciones en las que estaban convocados y, en consecuencia, proponer acciones de mejora hasta Febrero del 2004, donde se creó un Departamento llamado Control Interno y Procesos que absorbió dichas actividades.

Por otra parte se implementó un buzón físico y electrónico para sugerencias, reconocimientos y/o comentarios a los miembros que conforman la Organización; así como la creación de determinados eventos de integración y motivación como la fiesta de fin de año, aniversario de Actinver y el cumplimiento de las metas corporativas.

Etapa 3: Institucionalización del área de Recursos Humanos:

Así, durante los últimos años los intentos del área de Recursos Humanos se han enfocado a su consolidación como área. Se ha logrado delimitar con éxito las especializaciones como pueden ser nóminas, beneficios, adquisición y desarrollo de talento y reclutamiento, selección, capacitación y, hasta actividades administrativas como la gestión de expedientes.

Asimismo, mediante participaciones en foros, debates y reuniones internas con los responsables de cada área se hizo conciencia de que los empleados y su desempeño conductual son el real diferenciador en el mercado.

Asimismo, se abordaron nuevos proyectos de mejora bajo un esquema de investigación, es decir, basados en una disciplina metodológica que permitió contar con una mejor toma de decisiones mostrada a través de reportes específicos como los siguientes:

- a) Índice de rotación de los empleados
- b) Porcentaje de ausentismo en exámenes de Certificación
- c) Porcentaje de aprobados en exámenes de Certificación
- d) Plantillas de personal por Gerencia

- e) Indicadores de ROI (Retorno sobre Inversión) en cursos de desarrollo de talentos.
- f) Estadística de horas/hombre impartidas durante los cursos.
- g) Presentaciones pormenorizadas de grupos de mejora continua, entre otros.

a) Desarrollo y publicación de los todos los procesos y procedimientos de Recursos Humanos.

Un paso importante después de realizar todas las acciones que dieron cauce y mantenimiento al área de Recurso Humanos fue la necesidad de dejar constancia escrita de lo realizado, actividad en la que el autor del presente trabajo participó, al igual que todos los integrantes del área. El resultado final es un documento llamado “Manual de Procesos”, donde se mencionan cada una de las actividades del área y su importancia dentro de la Compañía.

b) Mantenimiento y crecimiento de Recursos Humanos en Actinver.

Se ha podido conseguir que el sistema Organizacional identifique al área de Recursos Humanos como la responsable de los procesos de adquisición, mantenimiento, gestión, desarrollo y evaluación del factor humano; demostrado por el hecho de que actualmente ningún curso de capacitación, vacante de personal, renuncia, movimiento de puesto, ausencias o cualquier otra incidencia relacionada con los miembros de la compañía pasa desapercibida por esta área.

Finalmente, se puede agregar que esta expansión sin duda además de mejorar enormemente las competencias laborales del presente autor, también ha coadyuvado a la revisión documental de especialistas sobre este proyecto, contrastar el funcionamiento de diferentes Psicólogos en otras Organizaciones y, confirmar las similitudes vivenciales sobre la vinculación entre lo aprendido académicamente y lo practicado en las Organizaciones.

Sin embargo, es importante soslayar que dicha formación universitaria-empresarial, sobre todo en el ámbito psicológico, debe de llevar una congruencia, enfocada a todo

momento al ámbito laboral, al que podrá pertenecer en futuro próximo. Así, con base a esta experiencia como Psicólogo Organizacional, así como los conocimientos adquiridos durante mi licenciatura en la FES Iztacala, he podido identificar aspectos positivos que merecen ser mantenidos y reforzados, pero también es necesario hacer patente grandes áreas de oportunidad que valen la pena ser mencionadas para evitar que se sigan repitiendo. Precisamente esta confrontación entre lo teórico y lo práctico será el contenido del último capítulo de esta tesis, en el cual no sólo se abordará las conclusiones de manera anecdótica sino que sugerirá acciones concretas que pudieran ser valoradas por la comunidad de futuros Psicólogos de la FES Iztacala, en especial los que se interesen de sobremanera en el comportamiento humano en las Organizaciones.

CAPÍTULO 4:

RELACIÓN DE LOS ELEMENTOS ADQUIRIDOS EN LA FES IZTACALA Y LA PRÁCTICA LABORAL

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, el exponer las actividades del autor del presente escrito como Psicólogo en Actinver, tuvo como principal finalidad recopilar los elementos aprendidos durante la carrera en la FES Iztacala y reflexionar sobre su aplicación, dentro de un contexto laboral específico. Así, para contextualizar mejor este ejercicio, en este capítulo se enumeran las exigencias que se le hacen al Psicólogo una vez que se encuentra inmerso desarrollando sus funciones en el ámbito laboral; posteriormente, se propone un modelo de análisis comparativo entre la formación universitaria y el ejercicio profesional aplicado con la intención de aportar al quehacer de los actuales y futuros Psicólogos Organizacionales que egresan de nuestra magnánima casa de estudios.

4.1. Demandas y requisitos en las Organizaciones que debe cumplir el Psicólogo

Por su propia dinámica, las organizaciones presentan particularidades significativas en cuanto a las demandas sociales, productivas y económicas, así como a su composición, estructura y objetivos estratégicos. No obstante, todas ellas comparten necesidades comunes en lo referente al ejercicio profesional del Psicólogo, debido a que existe certeza de que la administración de los recursos humanos es crítica para la sobrevivencia y expansión de la organización (Chiavenato, 2000; Werther y Davis, 2002).

Bajo esta lógica, de acuerdo a los trabajos de González (1997), Ramos (2003), entre otros, y la experiencia del presente autor, se han detectado las siguientes demandas que las organizaciones le solicitan al Psicólogo:

- Administrar el talento humano:

El principal desafío dentro que enfrenta los licenciados en Psicología dentro de las organizaciones es la correcta administración del factor humano, la cual debe ser eficaz en todos los procesos que la involucran, desde su adquisición (reclutamiento), mantenimiento y desarrollo (capacitación), hasta su desvinculación (despidos y liquidaciones).

- Demostrar responsabilidad:

La responsabilidad en este contexto se relaciona con el compromiso íntegro de las tareas encomendadas. Si el Psicólogo se encuentra enfocado y comprometido con sus actividades, podrá influir en los demás integrantes de la organización, logrando resultados más allá de lo necesariamente requeridos.

- Aprender rápidamente para replicar el conocimiento:

El Psicólogo tiene la encomienda de cumplir con la asimilación de los nuevos conceptos en un menor tiempo en comparación con el promedio de los demás empleados de la organización, ya que será el encargado de difundir los nuevos conocimientos a otros empleados de la misma organización.

- Optimizar recursos:

Al igual que a los demás miembros, se le pide tener una perspectiva de ahorro permanente con el propósito de elevar la permanencia y crecimiento de la organización, Gates (2000) resume esta demanda de la siguiente manera: “hacer cada vez más con menos”.

- Ser flexible al cambio:

Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen nuevos datos o cambios en el medio o dificultades. En el caso del Psicólogo, la organización también exige versatilidad para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

- Solucionar problemas:

Es entendida como la capacidad para identificar activamente críticas y diagnosticar oportunidades, para proponer alternativas de solución, Para ello, el Psicólogo tendrá que identificar las contingencias y posibles oportunidades relacionadas con el factor humano que le permita detectar causas y soluciones.

- Comprometerse y practicar la lealtad:

Al Psicólogo se le concibe como el profesional que conoce y domina una serie de acciones planeadas y ejecutadas para aumentar la responsabilidad y permanencia de los empleados en la organización, con una actitud de satisfacción interna que pueda servir de ejemplo a los demás miembros de la estructura Organizacional. Estas acciones van desde el simple asesoramiento a los empleados clave, en el caso de alguna inquietud, hasta realización de actividades de desarrollo Organizacional a todos los integrantes de la empresa.

- Tener apego a normas:

Es entendida como la capacidad para aplicar las normas jurídicas y administrativas vigentes, por ejemplo la Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, etc. así como los lineamientos y políticas que se establezcan, entendiendo la importancia de su cumplimiento interno (manual de ética, reglamento interior de trabajo, etc.). Aunque éste no es un componente para el que fue formado, el Psicólogo trata con esta demanda de forma habitual.

- Evaluar, rediseñar o mantener el clima laboral en la organización:

Se requiere que realice las acciones necesarias para mantener el equilibrio en el conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de una estructura Organizacional, que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y productivas de cada persona.

- *Practicar la tolerancia:*

Es la capacidad para respetar opiniones y prácticas diferentes a las suyas. Actúa con eficacia bajo presión de tiempo, hace frente a desacuerdos entre empleados, a la oposición, diversidad, responde y trabaja con un alto desempeño en situaciones de alta exigencia.

- *Mostrar integridad:*

Se entiende como la capacidad para actuar con base en las normas éticas, sociales y los principios de la organización, conoce sus fortalezas y debilidades, asumiendo la responsabilidad de los propios errores.

- *Monitorear las relaciones laborales:*

Finalmente, el Psicólogo dentro de las organizaciones, usualmente como integrante del área que administra y conoce los recursos humanos, se le solicita supervisar que las relaciones laborales marchen adecuadamente, para que en el caso contrario se actúe con la velocidad y eficacia que se requiere.

Con respecto a estas demandas, es justo reconocer que la formación educativa no es el único elemento que se necesita para cumplir tales expectativas; sobre todo como afirma Silva (2002) en el sentido que la formación académica de nuestra Facultad es predominantemente de tipo conceptual y en menor medida avocada a la resolución de problemas profesionales. Por ello, la formación educativa tiene el trascendente desafío de sentar las bases para el desarrollo de competencias efectivas en el ámbito profesional aplicado. Así, es ineludible hacer una revisión acerca de las características de la formación del Psicólogo en la FES Iztacala, ya que de ahí se desprende la base formativa para que el egresado puede desempeñarse como un profesional de éxito en las organizaciones.

4.2. Las características de la formación del Psicólogo en la FES Iztacala

En la FES Iztacala, desde hace varios años se observa un consenso de varios autores que argumentan que los Psicólogos están en peligro de ser rebasados por las exigencias de la sociedad -y por ende, de las Organizaciones mismas-, debido fundamentalmente, a que la

actualización en la formación académica ha sido lenta, caótica y atomizada por los intereses de grupo, políticas internas, así como la ausencia de acuerdos al momento de definir proyectos de cambio (Silva, 2002).

Esta óptica, pone en consideración varias aristas, donde a primera instancia, el plan curricular sobresaldría como un punto a enjuiciar acerca de su eficacia para satisfacer las necesidades del cambiante mundo de las organizaciones. A pesar que desde hace varios años, la misma comunidad universitaria se ha percatado sobre la necesidad de reformar el perfil académico de la carrera de Psicología (Covarrubias, 2001; Silva, 2002), las diferentes visiones han obstaculizado llegar a un consenso satisfactorio para todas las partes involucradas. Sin soslayar la importancia del tema, escapa de los alcances del presente trabajo realizar el análisis detallado de los contenidos académicos del plan de estudios de la FES Iztacala para los futuros Psicólogos Organizacionales. El énfasis va encaminado hacia la congruencia entre la formación y ejercicio profesional del autor del presente no sólo de los conocimientos puros, sino sobre las competencias -que conscientemente o no- fueron ofrecidas durante la Licenciatura de Psicología en esta Universidad y como éstas, pueden tener alguna utilidad significativa durante el ejercicio profesional aplicado.

4.3. La relación entre la Formación Universitaria y el Ejercicio Profesional Aplicado

Uno de los elementos que puede ayudar a dimensionar el tema de la formación del Psicólogo frente al Ejercicio Profesional es el de reflexionar sobre los fines por los que se oferta la educación universitaria. Evidentemente, el propósito rector es formar profesionales que ayuden a resolver las demandas sociales, en este caso contextualizadas en el campo de las Organizaciones (García, 2002; Silva, 2002); sin embargo, también es importante considerar a la Universidad como la facilitadora del cumplimiento de los intereses profesionales del individuo (Caballero, 2005), e inclusive integrarlo como un agente activo a la comunidad a la que pertenece. Covarrubias (2001) condensa estos elementos en un artículo publicado en internet sobre la Psicología de las Organizaciones y la importancia del plan de estudios en la formación profesional del Psicólogo:

“La intencionalidad de la educación superior, y en especial de la pública, debe rebasar los propósitos de formación para el trabajo que responde estrictamente a determinaciones ocupacionales, derivados de la política económica, sino más bien la concebimos como una educación integral, como un proceso que asegure la adquisición de conocimientos significativos y el desarrollo de capacidades que permita a sus egresados concebirse como inmersos en una realidad social de la que son parte activa y frente a la cual se desempeñarán no sólo como expertos del conocimiento en un ámbito específico, sino también como ciudadanos competentes (...) La formación profesional de los futuros psicólogos tendría que sustentarse en el conocimiento de un conjunto de condiciones, procesos y prácticas sociales en general articuladas, por un lado, por las demandas sociales y por otro, por un campo de conocimientos estructurado a partir de estas demandas.” (pag. 3).

En tal sentido, queda entendido que, la principal misión de las Instituciones de Educación Superior es la de crear profesionales con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la satisfacción de necesidades reconocidas socialmente pero siempre abordando una naturaleza específica (Contreras, 2001).

Un punto clave en la comprensión de la relación entre la Formación Universitaria y el Ejercicio Profesional Aplicado es el esfuerzo por utilizar indicadores que pueda aglutinar los diferentes elementos que existen en esta interacción. Un ejemplo ilustrativo, es el trabajo realizado por Arturo Silva (2005) quien propone, para un futuro cercano, un nuevo perfil para el Psicólogo egresado de la FES Iztacala basado en competencias laborales. Silva comparte la definición del presente trabajo, complementando el concepto de competencia como “una construcción social compuesta de aprendizajes significativos en donde se combinan atributos tales como conocimientos, actitudes, valores y habilidades, con las tareas que tiene que desempeñar en determinadas situaciones” (Pág. 1), e identifica siete competencias generales, que a su entender, deberán contar todos los egresados de la Licenciatura en Psicología, independientemente de especialización que obtengan; Dichas competencias se resumen de la siguiente manera:

1. Competencia Teórica: Es la habilidad para la elaboración de teorías y modelos. En este sentido, esta competencia estaría constituida por aspectos teóricos-conceptuales de la

Psicología relacionados con el conocimiento de los procesos psicológicos básicos, el desarrollo histórico de la disciplina, las teorías psicológicas, los supuestos filosóficos en las que se sustentan las teorías psicológicas y la forma en que la psicología es auxiliada por otras ciencias.

2. Competencia Metodológica: Hace referencia a la comprensión y utilización de los procedimientos de descripción, comprobación o control que la psicología ha elaborado -ya sea que lo haya hecho ella sola o con el auxilio de otras ciencias-, para estudiar los procesos que son de su interés. Los aspectos que constituyen esta competencia son los métodos de investigación que dispone actualmente la psicología para sistematizar, organizar y llevar a cabo estudios en espacios controlados y abiertos.

3. Competencia Aplicada: Establece en los alumnos el conjunto de reglas adecuadas para dirigir eficazmente el ejercicio profesional del Psicólogo. En este sentido, corresponde al dominio de la aplicación de las técnicas psicológicas, entre las que se encuentran la observación, el análisis, la detección, el diagnóstico, el manejo de procedimientos de intervención, la prevención y la comunicación.

4. Competencia Integrativa: Tiene que ver con la habilidad para aglutinar en el ejercicio profesional la teoría con la aplicación de las técnicas psicológicas. Esta competencia estará relacionada con la manera de reunir coherentemente los factores biológicos, psicológicos y sociales de los procesos estudiados, así con la capacidad que el alumno debe tener para relacionarse con profesionales de otras disciplinas.

5. Competencia de Vinculación: Esta relacionada con las actitudes de vinculación, conciencia crítica y de adecuación de procedimientos, que el alumno debe mostrar en su ejercicio e investigación en el campo de la psicología.

6. Competencia Contextual: Se refiere a que, después de un análisis juicioso y detenido, se pueda seleccionar las mejores estrategias para adaptarse a las nuevas condiciones que establece el ejercicio profesional de la psicología y comprendería las habilidades para la

generación de estrategias de aprendizaje en función de las demandas del medio, así como habilidades para adaptarse al manejo de nuevas tecnologías que le ayuden a brindar un mejor servicio profesional.

7. Competencia Ética: Esta competencia de naturaleza ética, ayude a ejercer la profesión con responsabilidad, honestidad, confidencialidad, aceptación de la diversidad y se convierta en un promotor de la justicia y la equidad.

Este ejercicio, sin duda es un es un esfuerzo interesante para realizar el acercamiento entre la formación educativa y las necesidades de las empresas; Mertens (2001) apoya este argumento en un trabajo divulgado a través de la página web de CINTERFOR (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional):

“(Hay que) subrayar que lo importante es la relación educación-trabajo; las competencias son un instrumento para facilitarla y volverla más eficaz. Pero si no existe ese vínculo, las competencias son una cáscara vacía; en tanto se percibe una cierta moda respecto a las competencias, importa señalar el riesgo de pretender utilizar métodos o instrumentos procedentes del campo de las competencias, sin contar con la base imprescindible de interacción entre el mundo de la educación y el del trabajo”.

De esta forma, queda patente la trascendencia de los efectos de la formación universitaria en el aspecto laboral y la necesidad de poder hacer una reflexión de la efectividad de estos elementos, por lo que es necesario realizar una evaluación que contemple la Formación Universitaria frente a la práctica real en el ejercicio profesional aplicado del Psicólogo que labora en las organizaciones.

4.4. Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación Universitaria-Ejercicio Profesional Aplicado (CACFUEPA’s)

Son varios los trabajos en los que se reflexiona la formación recibida como Psicólogo en la FES Iztacala y su aplicación en el ámbito Organizacional; no obstante, casi

todos ellos se concentran en una simple descripción de las actividades realizadas por el egresado junto con una apreciación global de las nociones adquiridas (Contreras, 2001; García, 2002; Ramos, 2003; Silva, 2005). Este enfoque, aunque práctico, es limitante para un efectivo análisis sobre la oferta educativa de nuestra Facultad en su relación con el ámbito profesional aplicado, ya que impide una identificación específica y sistemática sobre los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que se obtuvieron durante la Licenciatura y, en consecuencia, cuales son las que deberían reforzarse o modificarse; Por lo tanto, en el presente trabajo se utilizó una nueva estrategia que llevo a la delimitación de ciertos **Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación Universitaria - Ejercicio Profesional Aplicado**, que por su siglas, recibió el nombre de **CACFUEPA's**.

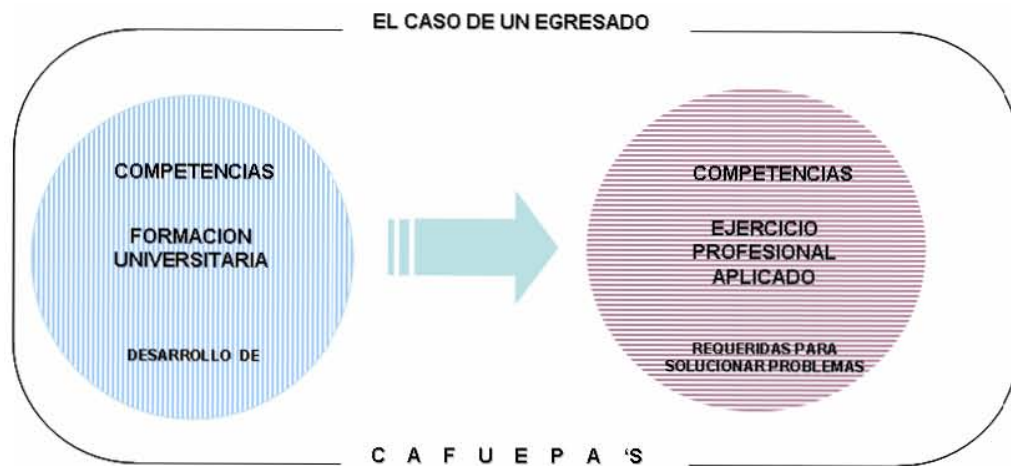
Un CACFUEPA se define como un juicio de apreciación vivencial e individual que valora la congruencia de las competencias ofrecidas en la FES Iztacala durante la formación como Psicólogo Organizacional contrastándolas contra las exigidas por las Organizaciones, específicamente en las áreas de Recursos Humanos. Tiene como propósito mostrar un indicador que sirva para exponer claramente las fortalezas y debilidades en el desarrollo educativo universitario del Psicólogo Organizacional de nuestra Facultad frente a los requerimientos actuales en el entorno profesional, que pueda ser de utilidad para las nuevas generaciones de estudiantes de esta carrera.

Es de suma importancia resaltar dos elementos que caracterizan este esquema: el primero, hace hincapié en que se refiere sólo a la experiencia particular del autor de este escrito, por lo que la intención inicial no es generalizar estos hallazgos, sino esquematizar a través de un caso como egresado, cuáles son los elementos que se necesitan para cumplir con las demandas que las Organizaciones le solicitan al Psicólogo (descritas a detalle en el apartado 4.1.), y de éstas, cuales fueron cubiertas por la formación recibida en la Licenciatura en la FES Iztacala.

Un segundo elemento consiste en que los CACFUEPA's están integrados por competencias. Para efectos de esta tesis, se consideran las competencias únicamente como definición conceptual en el sentido que permite resaltar los conocimientos, habilidades,

actitudes y experiencias en situaciones claramente precisas (Grados y col. 2005). Su utilización se justifica porque, además de traducir “el saber”, “el saber hacer” y “el saber ser” de la experiencia laboral del egresado, durante los últimos años sé esta manejando progresivamente como un elemento de evaluación común entre los especialistas que estudian el comportamiento humano dentro de las Organizaciones. De hecho, junto con los estudios que tratan el talento y la justificación de la inversión en el factor humano, las competencias empiezan a sobresalir como elementos imprescindibles que los Psicólogos Organizacionales deben conocer y dominar a profundidad (Mouret, 2005; Rivas, 2005).

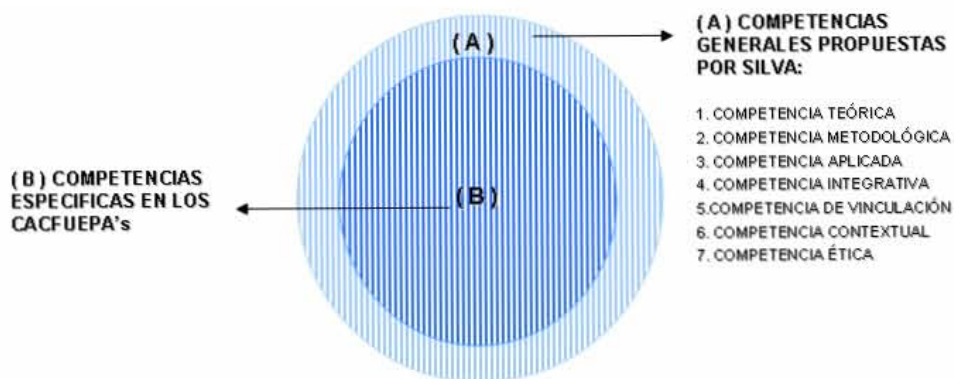
Así, los CACFUEPA's podrían esquematizarse de la siguiente manera:



Cuadro 4.1. Esquema de los elementos que integran los CACFUEPA's

Bajo este contexto, es de utilidad retomar la propuesta planteada por Silva (2004) mencionada en el inciso 4.3., al proponer las competencias como un elemento posible de análisis en el espectro comportamental del los futuros Psicólogos de la FES Iztacala, mencionando desde su punto de vista, las competencias generales con que debe contar dichos profesionales; sin embargo, se requiere atomizar dichas competencias que el mismo Silva reconoce como globales a unas más específicas que ayuden a identificar con precisión cuales son las que se requieren en el contexto específico del Psicólogo en las Organizaciones. Igualmente, para complementar lo propuesto por Silva, varios autores que se han enfocado en el tema recalcan que algunas competencias clave no sólo se generan de

forma directa por el conocimiento transmitido en los planes de estudio, sino en toda la dinámica que se pueda fomentar a través de la misma experiencia del aprendizaje, incluyendo la relación con sus compañeros, tutores y la comunidad a la que pertenece (Mertens, 2001). Estos argumentos conducen a utilizar las competencias elaboradas por Silva como *competencias generales*, que tienen un desglose en la práctica, con base a la experiencia del presente autor, denominadas *competencias específicas*.



Cuadro 4.2. Esquema de las competencias generales propuestas por Silva (2002) y las específicas en los CACFUEPA's

En esta lógica, los CACFUEPA's ofrecen diferentes ventajas comparado con otros métodos para la valoración de la formación educativa en el ejercicio profesional como podrían ser las encuestas (Contreras, 2001), paneles de discusión (Covarrubias, 2001), e inclusive una comparación normal de competencias profesionales concretamente por lo siguiente:

- Aprovechan de manera específica y sumamente focalizada *la experiencia del egresado*, reconociendo su individualidad y aprendizaje.
- *Tiene una sola razón de realizarse*: evaluar la congruencia de la formación universitaria, contra el ejercicio profesional aplicado, a diferencia de cualquier otro instrumento de valoración.

- Trabajan bajo el *indicador de competencias*, el cual es de uso más difundido dentro de los campos administrativos y no solo manejado por los Psicólogos.

En contraste, el hecho de realizar una evaluación sobre estos acontecimientos sin utilizar los CACFUEPA's origina que se desaprovecha, al menos en parte, la valiosa experiencia de los egresados, se corre el riesgo de que otros instrumento para el análisis muestren resultados que ayuden a la retroalimentación del Psicólogo, y no trabajan sobre un indicador conceptualmente definido y conocido como son las competencias.

Es indudable, que una reflexión inicial sobre la interacción de la formación universitaria y la Ejercicio Profesional Aplicado podrán arrojar una cantidad muy vasta de CACFUEPA's que no harán sino confirmar la complejidad de esta relación. Sin embargo, para fines del presente trabajo, la asignación de las competencias se basó concretamente en la experiencia de presente autor como Psicólogo Organizacional al considerar las competencias que le fueron solicitadas para resolver los problemas que se enfrentan en las Organizaciones (en este caso Actinver) para realizar un exitoso desempeño de sus responsabilidades.

Por otra parte, entendiendo que la congruencia puede tener diferentes matices, se establecieron tres categorías, las cuales intentan realizar una medición en función del grado de congruencia entre las competencias analizadas:

- **Congruencia baja:**

Cuando las competencias adquiridas durante el primer contexto (formación educativa) no llevan una correspondencia directa, o es muy difícil de percibir con un segundo contexto (Ejercicio Profesional Aplicado).

En consecuencia, el Psicólogo que presente una congruencia baja en alguna de las competencias de sus CACFUEPA's evidenciará que el periodo de adaptación a la Organización en la cual se integra será muy grande y disminuirán significativamente las posibilidades de entregar los resultados que de él se esperan.

- **Congruencia media:**

Cuando las competencias, situaciones o actividades adquiridas durante el primer contexto (formación educativa) llevan una breve correspondencia que se evidencia en cumplir parcialmente de los requerimientos del segundo contexto (Ejercicio Profesional Aplicado).

En consecuencia su periodo de adaptación a la Organización dependerá en gran parte de adquirir sobre la marcha los elementos que no obtuvo en la Universidad en la actividad laboral, poniendo en riesgo las posibilidades de entregar los resultados que de él se esperan.

- **Congruencia alta:**

Cuando las competencias, situaciones o actividades adquiridas durante el primer contexto (formación educativa) llevan una intensa correspondencia que se muestra a través de la percepción del individuo que las aplica.

En consecuencia su periodo de adaptación a la Organización será menor y aumentarán significativamente las posibilidades de entregar los resultados que de él se esperan. Se pretende que si en algún CACFUEPA las valoraciones finales aparecen con este indicador, se siguiere reforzar y difundir esta competencia con personas en circunstancias similares.

Los CACFUEPA's no intentan condicionar si un elemento durante la formación universitaria se debe de enseñar o no. Su finalidad reside en valorar la coherencia de está en el ejercicio profesional aplicado, donde se presupone debería haber una correspondencia directa entre ambos escenarios. Con base a lo anterior, se presenta los CACFUEPA del autor del presente trabajo, donde la Formación universitaria es la que fue ofrecida por la FES Iztacala a los Psicólogos, mientras que el Ejercicio profesional Aplicado se dio en Actinver, S.A. de C.V. Las competencias, solo para fines didácticos, se integran y presentan en un orden alfabético, determinado el tipo de competencia general de acuerdo al esquema establecido por Silva (2005):

Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación Universitaria-Ejercicio Profesional Aplicado (CACFUEPA's)

COMPETENCIA		FORMACION UNIVERSITARIA	EJERCICIO PROFESIONAL APLICADO	VALORACION FINAL
GRAL.	ESPECIFICA			
METODOÓGICA	1. Aplicación e interpretación de pruebas psicométricas para la industria.	- Es prácticamente nula, ya que esta competencia no figura formalmente dentro del plan de estudios. En el mejor de los casos se menciona sólo como referencia durante la formación escolar.	- Es uno de los elementos más solicitados por las organizaciones en relación con el Psicólogo Organizacional.	- Congruencia baja: Es casi obligado que el Psicólogo recién egresado tenga que desarrollar o adquirir esta competencia fuera de la formación universitaria que ofrece la FES Iztacala.
APLICADA	2. Innovación y creatividad	- La oferta para desarrollar esta competencia se encuentra en la libertad para realizar temas de investigación, aunque sujetos a la estructura metodológica del plan de estudios o del profesor que asigne el proyecto. También se puede observar en la invitación a participar en Coloquios, Congresos Estudiantiles u otros eventos similares que privilegian la creación y /o confirmación de hipótesis.	- También es uno de los elementos que más se persiguen en las Organizaciones, ya que la mayor parte de las veces los recursos son limitados y se tiene que entregar resultados en poco tiempo.	- Congruencia alta: Existe una correspondencia entre la oferta educativa ofrecida por la FES Iztacala y lo demandado por las Organizaciones; ya que ambos escenarios la innovación y la creatividad es una competencia valorada
TEORICA	3. Dominio metodológico sobre corrientes de Psicología	- El plan de estudios esta diseñado en un marcado énfasis sobre una sola orientación teórica (conductismo), aunque en la práctica diaria existe una pluralidad desarticulada de enfoques que provocan confusión y obligan al egresado a tomar una postura radical ("odio al psicoanálisis, "no me gusta el conductismo", "el humanismo no es funcional", etc.) en base a las tendencias dictadas por los profesores que intervinieron en su formación.	- Aunque en la práctica se privilegian los resultados, sobre el enfoque con el que se identifique el Psicólogo Organizacional, es necesario que cuente con un dominio metodológico para la resolución de los problemas que le han sido asignado. Por ejemplo en la atracción de talento es indispensable que cuente con un dominio metodológico aceptable de, al menos, una corriente conceptual en psicología, ya que eso le da valor diferenciador con los demás profesionistas que integran la Organización.	- Congruencia media: Es innegable que la orientación teórica proporciona elementos de abstracción teórica, que puede resultar útiles, para resolver los problemas que se encuentran en la organizaciones; desafortunadamente el egresado lleva un dominio metodológico fragmentado de cada uno de los enfoques que fue ofertado durante su formación educativa, por lo que se opta por buscar una especialización después de egresar o de practicar un eclecticismo mal entendido que debilita el perfil profesional del Psicólogo.
CONTEXTUAL	4. Manejo de componentes tecnológicos en el desempeño de las actividades del Psicólogo Organizacional (PC, Escáner, Fax, cañón de diapositivas, proyector de acetatos, etc.)	- Esta competencia se presenta de manera básica en el uso de PC por la presentación de trabajos escritos. En todos los demás instrumentos sólo se pone en práctica al momento de realizar procesos de escritos e investigaciones, aunque como la mayor parte de las ocasiones este tipo de proyecto es en equipo, se puede evadir el desarrollo de esta competencia.	- El dominio de la tecnología es una competencia indispensable para el Psicólogo Organizacional, inclusive, como uno de los requisitos de admisión en la mayoría de las Organizaciones. Este dominio no se refiere solamente al manejo de algunos programas de PC, sino a la habilidad de saber utilizar componentes tecnológicos como los ya mencionados.	- Congruencia baja: Esta competencia es una de las más solicitadas en el ejercicio profesional del Psicólogo en las Organizaciones, sin embargo, es evidente la falta de desarrollo de esta en la formación universitaria. Aunque no figura como tal en el plan de estudios es un tema que debe considerarse, ya que puede ser un elemento de éxito en el desempeño de sus responsabilidades

Cuadro 4.2. CACFUEPA's.

**Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación
Universitaria-Ejercicio Profesional Aplicado (CACFUEPA's)**

COMPETENCIA		FORMACION UNIVERSITARIA	EJERCICIO PROFESIONAL APLICADO	VALORACION FINAL
GRAL.	ESPECIFICA			
CONTEXTUAL	5. Manejo escrito y hablado de idioma inglés.	- Es ofertada sólo como comprensión de textos científicos en dicho idioma, a tal grado de ser uno de los requisitos obligatorios de de titulación; aunque se descuida el proceso de poder dominar el lenguaje hablado.	- Esta competencia para actividades propias del Psicólogo como la adquisición de talento, desarrollo Organizacional e interacción con Superiores y actualización de nuevos temas se requiere un dominio aceptable no solo del componente escrito, sino también de forma oral, ya que las tendencias en un entorno globalizado catalogan al inglés como el lenguaje universal en el rubro del conocimiento y de las Organizaciones.	- <i>Congruencia media:</i> Aunque hoy en día no es una competencia obligatoria en todas las Organizaciones, su dominio permite una mejor eficacia en las responsabilidades del Psicólogo. Además el hecho de no poder expresarse en el inglés provoca que un egresado desaprobé valiosas oportunidades laborales, o inclusive a nivel postgrado y/o la continuación de estudios en el extranjero.
APLICADA	6. Liderazgo.	- La oferta de esta competencia es prácticamente nula, siendo un aspecto olvidado durante la formación en la FES Iztacala debido a que el Plan de Estudios actual no contempla nada sobre el particular, además de que tradicionalmente la Universidad ha tenido una vocación más orientada al servicio y al altruismo.	- En los tiempos actuales, el Psicólogo Organizacional se convierte en los responsables de ciertos proyectos que son críticos para la organización, y los cuales seguramente, tendrá personal a su cargo.	- <i>Congruencia baja:</i> Es necesario crear mecanismos que potencialicen la competencia de liderazgo, ya que es una de las más buscadas y valoradas dentro de las Organizaciones, cuando actualmente el Psicólogo egresado de Iztacala no las tiene desarrolladas.
TEORICA	7. Manejo de PPV's (Paradigmas psicológicos de Vanguardía).	- El ofrecimiento de PPV's es incierto, porque al no haber un diseño curricular específico para dominar dicha competencia, cada Profesor imparte los PPV's que domine o considere conveniente.	- En la práctica de las Organizaciones cada vez es más obligado el manejo de los PPV's, ya que por cuestiones de estrategia o mercadotecnia, se le solicita al Psicólogo su aplicación, en el cual el tiene la obligación de dominarla.	- <i>Congruencia baja:</i> Puede existir en determinados casos una congruencia en el uso de un PPV, en caso de haber recibido una formación universitaria, aunque de manera aislada. La mayor parte de las veces la oferta educativa no contempla estos eventos que en muchas ocasiones, son la puerta de entrada al Psicólogo.
METODOLOGICA	8. Manejo Estadístico.	- Se ofrece un nivel aceptable de manejo estadístico, realizan reportes como resultado de las investigaciones en la parte aplicada, además de que el plan de estudios actual, contempla una materia específicas para ello (métodos cuantitativos).	- Las Organizaciones requieren el dominio de esta competencia en el Psicólogo Organizacional, con el propósito de optimizar recursos y justificar la productividad, así como los avances realizados en el desempeño de sus actividades.	- <i>Congruencia alta:</i> La FES Iztacala ofrece la oportunidad de desarrollar esta competencia, que aunque sea en un ambiente simulado, desarrolla bases para poder implementarla sin grandes dificultades en el ejercicio profesional aplicado.

Cuadro 4.2. Continuación de CACFUEPA's.

Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación Universitaria-Ejercicio Profesional Aplicado (CACFUEPA's)

COMPETENCIA		FORMACION UNIVERSITARIA	EJERCICIO PROFESIONAL APLICADO	VALORACION FINAL
GRAL.	ESPECIFICA			
METODOLOGICA	9. Manejo de Normatividad Legal sobre Recursos Humanos.	- Esta competencia no se menciona durante la formación universitaria.	- En la práctica aunque no se requiere una especialización sobre esta competencia, si es crítico que el Psicólogo tenga nociones sobre los aspectos legales vigentes, como la Ley Federal del Trabajo, Ley del IMSS, etc.	- <i>Congruencia baja:</i> Es necesario que se considere este aspecto dentro de la formación del Psicólogo Organizacional ya que el manejo adecuado de esta competencia ayuda a la creación de contingencias en las relaciones con los integrantes de la empresa.
METODOLOGICA	10. Metodología de la investigación.	- La oferta relacionada con la metodología de la investigación, es una de las competencias que más se desarrollan durante esta etapa, al tener que aplicarla en las diferentes investigaciones que se realizan a lo largo de toda la licenciatura.	- En la práctica, aunque no se desarrolle de forma idéntica a la realizada en un ambiente laboral, el manejo de esta competencia ayuda a tener un mejor control de los procesos internos, mejorar la productividad y optimizar costos.	- <i>Congruencia alta:</i> Existe una corresponsabilidad entre el desarrollo de esta competencia y las demandas Organizacionales, aunque debería de remarcarse que lo importante es el dominio de una metodología, más allá de replicar los experimentos trabajados en nuestra Facultad.
CONTEXTUAL	11. Proceso Administrativo.	- Su difusión es escasa. Se llega a difundir algunas partes aisladas del proceso administrativo, siempre como complemento secundario de un tema diferente.	- En la práctica, el dominio del proceso administrativo es crítico para documentar los procesos que tengan que ver con el factor humano, por ejemplo, la introducción de un programa de motivación al personal, debe de adecuarse al lineamiento administrativo que le requiere la empresa.	- <i>Congruencia baja:</i> Aunque de primera instancia, parecería que el proceso administrativo es ajeno a la formación del Psicólogo Organizacional, Actividades como la planeación, aplicación y evaluación son habituales en las responsabilidades que tiene que cumplir el Psicólogo Organizacional.
VINCULACION	12. Orientación temprana hacia el área Organizacional.	- FES Iztacala, no existe una orientación, no solamente temprana sino realmente delineada al ámbito Organizacional. Como ya se menciono, el área Organizacional, al menos de manera formal, no existe en el actual plan de estudios.	- En la práctica dentro de las Organizaciones se pondera la especialización de cada uno de los profesionistas que la integran. En el caso del Psicólogo Organizacional, en muchas ocasiones es un requisito obligatorio para poder integrarse a una empresa.	- <i>Congruencia baja:</i> Es indispensable que el estudiante durante su formación académica decida, estudie y domine a profundidad las peculiaridades que existen dentro de las Organizaciones. Ello lo convertirá, sin duda, en un mejor profesionista.
CONTEXTUAL	13. Orientación a logros.	- El desarrollo de búsqueda de logros se presenta de manera frecuente, lo que se puede observar, entre otras cosas, en la culminación exitosa de las investigaciones y proyectos en los que se ve inmerso.	- En la práctica Organizacional, la orientación a logros es una competencia muy apreciada, ya que demuestra la ambición de trabajar exitosamente.	- <i>Congruencia alta:</i> Existe una coherencia de esta competencia, ya que el aprobar una materia, concluir una investigación, terminar un proyecto, etc, se forman experiencias de éxito que se reproducen en el entorno Organizacional.

Cuadro 4.2. Continuación de CACFUEPA's.

**Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación
Universitaria-Ejercicio Profesional Aplicado (CACFUEPA's)**

COMPETENCIA		FORMACION UNIVERSITARIA	EJERCICIO PROFESIONAL APLICADO	VALORACION FINAL
APLICADA	14. Transmisión de conocimientos (Capacitación o desarrollo de talento)	- Aunque no se conoce específicamente como tal, durante la carrera se desarrolla la habilidad de interactuar frente a un grupo, exponer diferentes conceptos, y en ocasiones aplicar dinámicas para reforzar la información que se proporciona.	- En la práctica Organizacional, la capacitación es un elemento que el Psicólogo Organizacional realiza de forma cotidiana. De hecho, puede ser contratado para realizar solamente esta función.	- <i>Congruencia alta:</i> Existe una concordancia en el desarrollo de esta competencia, ya que la formación universitaria en la FES Iztacala privilegia el desarrollo de esta competencia durante la Licenciatura.
APLICADA	15. Tolerancia a la frustración	- Esta competencia es desarrollada en la FES Iztacala de manera informal, debido a los fracasos que puede tener en el terreno académico (reprobar una materia, ser rechazado un proyecto), o en el administrativo (cierre de entrega de documentos, falta de servicios en trámites escolares, etc.)	- Dentro de la cotidianidad de las organizaciones, el Psicólogo Organizacional debe de contar con la competencia de tolerancia a la frustración muy desarrollada, ya que al trabajar con el factor humano, y al mismo tiempo depender de superiores, las posibilidades de no lograr los resultados esperados, o cumplir con las expectativas generadas pueden sucederse.	- <i>Congruencia media:</i> Existe una corresponsabilidad media en la lógica de que no existe una planeación o, en el menor de los casos de una información, sobre el desarrollo de esta competencia; si bien es cierto que la mayoría de los egresados la desarrollan informalmente.
ETICA	16. Trabajo en equipo	- El trabajo en equipo que se ofrece durante la formación universitaria es intenso, ya que durante toda la formación universitaria es indispensable la conformación de equipos para la creación y entrega de muchos de los proyectos requeridos.	- Dentro de la práctica habitual, el Psicólogo tiene que convivir y compartir con otros profesionistas afines, en los cuales tendrá que presentar resultados como un grupo.	- <i>Congruencia alta:</i> En esta interacción existe un nivel de congruencia alto, ya que el trabajo en equipo es una competencia sumamente útil en las organizaciones modernas.

Cuadro 4.2. Terminación de CACFUEPA's.

De esta forma, los CACFUEPA's pueden constituirse como un elemento adicional que complemente la visión acerca de lo que verdaderamente importa en el momento que el Psicólogo Organizacional ponga en práctica lo aprendido.

La razón por las que fueron seleccionadas estas competencias y no otras responden a la experiencia del autor en su rol de Psicólogo Organizacional. Evidentemente las valoraciones aquí mencionadas pueden generalizarse a partir de un solo caso, por lo que,

como en todos los instrumentos de comparación y medición, sería importante, continuar con la reexaminación de estas competencias, y de ser posible, enriquecerla para contar con un marco real, justo y objetivo ante los desafíos y oportunidades que cuentan los Psicólogos afines a esta área.

Por lo anterior, en estos escenarios cambiantes en los que se encuentra inmerso el Psicólogo Profesional, el reconocimiento y establecimiento de competencias a través de la formación es de suma trascendencia; sin embargo, en lo referente a la formación educativa, los programas no sólo se deben enfocar al desarrollo de competencias en el ámbito académico, sino que debe ir más allá e incursionar en el establecimiento de competencias adicionales que cumplan, anticipen y excedan las demandas que exigen las organizaciones, como las ya descritas al inicio de este capítulo.

Finalmente, el mensaje de este análisis radica en sensibilizar a la comunidad de los actuales y futuros Psicólogos Organizacionales de que el entorno es mucho más sofisticado de lo que se ofertó por la formación universitaria puesto que las demandas de las organizaciones obligan a una actualización de nuevos paradigmas, alineados a una congruencia, por lo menos, de las competencias mencionadas en el presente capítulo. Una labor de análisis con las que se cuentan y la brecha que se requiere para cumplir las requeridas por las Organizaciones les otorgará, sin duda una ventaja competitiva que se verá reflejada de forma inmediata y permanente.

CONCLUSIONES

Para concluir, puede mencionarse que fue cubierto el objetivo planteado inicialmente en esta tesis que era el de describir, comentar y analizar la incidencia profesional del Psicólogo Organizacional en una empresa de Servicios Financieros, con el fin de proponer estrategias y acciones que permitan fortalecer al Psicólogo en su desempeño tanto en su formación educativa como en las empresas a las que se incorpora una vez egresado.

Asimismo, se confirman las actividades que el Psicólogo realiza dentro de la ARH, y que son funciones representativas de su perfil, por ejemplo, el reclutamiento y selección del talento humano, su desarrollo y entrenamiento, la integración a la organización y evaluación del desempeño; hasta otras más novedosas como la salud ocupacional y la calidad de vida en el trabajo; identificando claramente las actividades del Psicólogo Organizacional comparado contra otros profesionistas. No obstante, también es importante enfatizar que existen importantes retos a superar, tales como una deficiente preparación y la ejecución de actividades no acorde a su perfil; además de que sus áreas de intervención pueden acotarse, o inclusive ser absorbidas por otros profesionales afines con los que se encuentra compitiendo, por mencionar las más importantes.

De esta forma, la lógica de este trabajo no se remitió únicamente a una redacción anecdótica de las funciones realizadas dentro de una determinada organización y que concluyan – como muchos de los autores que han abordado este tema – que los conceptos enseñados en las Instituciones Educativas siempre están un paso atrás acerca de los requerimientos reales de las compañías (Vargas y Velasco, 1998; García, 2002; Ramos, 2003). Por el contrario, se realizó un esfuerzo de reflexión teórica para identificar la congruencia en criterios específicos a través de competencias sobre la preparación-aplicación en dos escenarios que son secuenciales: el primero que es representado por la preparación universitaria de la Licenciatura en Psicología de la FES Iztacala, y un segundo de aplicación, que se observa dentro una organización el ejercicio profesional aplicado en el área de Recursos Humanos de Actinver.

Al comparar las competencias desarrolladas en la formación universitaria contra los requerimientos del Psicólogo Organizacional en las empresas modernas, se encontró que la formación en la FES Iztacala provee al Psicólogo Organizacional de las competencias de dominio sobre corrientes teóricas de Psicología, creatividad e innovación, manejo estadístico, elementos que le otorgan a este profesional un valor agregado ante otros profesionistas que laboran en Recursos Humanos. Una mención especial merecen las competencias metodológicas para la investigación, trabajo en equipo y la tolerancia a la frustración, las cuales son de gran utilidad para el desempeño del Psicólogo en la Organizaciones. Por el contrario, las áreas de oportunidad son el manejo de componentes tecnológicos en el desempeño de las actividades del Psicólogo Organizacional (PC, Escáner, fax, cañón de diapositivas, proyector de acetatos, etc.), el dominio de otra lengua extranjera como es el inglés hablado y escrito, el liderazgo y el manejo de la normatividad legal sobre Recursos Humanos. Estos conceptos que, a primera instancia, no parecen tener una conexión directa con la disciplina, en la práctica diaria son obligatorios, por que las organizaciones suponen que el Psicólogo adquirió esas competencias durante su formación. Lo anterior da pauta para una reflexión obligada acerca de la importancia que puede tener la oferta educativa frente a la realidad cada vez más cambiante en el ámbito profesional aplicado en nuestra Facultad.

De esta forma, es conveniente proponer algunas acciones concretas para fortalecer las competencias que de acuerdo a la experiencia del autor son efectivas en el ejercicio profesional aplicado, y de la misma forma, reestructurar las que presentan una baja congruencia. El primer paso es redefinir la postura de identidad de Psicología en la FES Iztacala ya que una parte de la propia comunidad (profesores, estudiantes y personal administrativo) trabaja ortodoxamente la estructura de un plan de estudios planteado hace casi 30 años, y paralelamente otro sector, el cual esta inconforme, imparten una oferta educativa que ellos consideran pertinente. Esta situación como lo evidencian Contreras (2001), Silva (2002) y la propia experiencia del presente autor, provoca una falta de coherencia y congruencia en el marco teórico del egresado, que le es insuficiente en su actividad profesional.

Con base a lo anterior, se sugiere rediseñar el plan de estudios en base a competencias y no sólo a objetivos de aprendizaje como está planeado actualmente. Existe un avance en este sentido, ya que desde el 2001 la Jefatura de Psicología ha estado realizando consensos para definir un plan de estudio que contemplen la pluralidad como herramienta fundamental en la formación del Psicólogo en Iztacala (Silva, 2002) que sirva para crear conocimiento, pero también para que este pueda ser aplicado eficazmente; sin embargo, este proyecto aún no se ha visto finalizado, por lo que es previsible que los egresados que les interese incorporarse al mercado laboral como Psicólogos Organizacionales llegarán, como fue el caso del presente autor, con una congruencia baja en varias de las competencias importantes que se requieren para la posición.

Escapa de los objetivos centrales de esta tesis resolver totalmente la vinculación oferta educativa-área laboral del Psicólogo Organizacional, pero adicional a la impostergable actualización del plan de estudios, es necesario tomar en cuenta las necesidades de las organizaciones actuales, como se ha mencionado en los últimos tres capítulos de esta tesis. Por ello, una herramienta que pudiera ser un indicador de medición objetivo fue precisamente el creado en el presente trabajo denominado: CACFUEPA's (Criterios de Análisis Comparativos sobre la Formación Universitaria - Ejercicio Profesional Aplicado). Lo anterior se vislumbra como un aporte aplicado que ayuda a detectar con mayor precisión cuales son las competencias efectivas y reales que son necesarias para tener un desempeño exitoso dentro de las Organizaciones como Psicólogos Organizacionales. Evidentemente, es conveniente sugerir que se realice el análisis de dicho modelo, comparándolo con otras experiencias profesionales de los Psicólogos con el propósito de enriquecerlo paulatinamente.

Estos importantes desafíos, son preponderantes para que cada miembro de la comunidad universitaria y laboral asuma el compromiso para fortalecer el ejercicio profesional del Psicólogo. Por un lado los actuales profesionistas que practican la disciplina, tendrían que dar una retroalimentación acerca de la efectividad de su formación universitaria, con el propósito de fortalecer el plan de estudios y hacerlo más acorde a la realidad de las Organizaciones. Por otra parte los actuales estudiantes deben de asimilar y

evaluar con una visión crítica la formación universitaria con el propósito no sólo de ser mejores profesionistas sino también desarrollar sus propias competencias.

Además, la FES Iztacala puede aportar haciendo más flexible el plan de estudios y creando los mecanismos para tener mayor interacción con las Organizaciones; no sólo a través del servicio social, prácticas profesionales o de unas cuantas materias que en todos los casos duraran una cantidad de horas, sino creando estancias asistidas de tiempo completo, donde el indicador de medición sea el dominio de las competencias que requiere el Psicólogo Organizacional. Y finalmente, como complemento, las Organizaciones en nuestro país podrían explotar más el potencial de los universitarios mediante convenios eficaces con las Universidades (en especial la FES Iztacala), para cubrir sus necesidades o anticiparse a ellas.

Todo lo anterior confirma que la formación educativa de los Psicólogos en su fase universitaria -considerada la última escala de preparación para ingresar formalmente a las Organizaciones- es determinante para desarrollar sus actividades en el ámbito laboral. En este contexto, siempre se tiene que realizar el esfuerzo por buscar una concordancia entre lo que se imparte y lo que se vive. Autores como Díaz-Guerrero (2003) así como Rodríguez y Ramírez (2005) postulan que el comportamiento de los jóvenes mexicanos se caracteriza por una mediocridad en el ámbito educativo y laboral, matizada por una resignación fatalista que no le permite desarrollarse intelectual y profesionalmente. Posiblemente, como los mismos autores lo sugieren, estas aseveraciones son resultado de un proceso progresivo de autodevaluación al enfrentarse a una dura realidad para la que no fueron preparados; no solo de forma académica sino también de manera social y cultural, en otras palabras, no hubo el desarrollo adecuado de las competencias que se requieren para desempeñarse efectivamente en su profesión. Situación que se reproduce en los Psicólogos Organizacionales.

Así, se puede concluir que la experiencia del autor del presente trabajo como Psicólogo Organizacional en Actinver fue sumamente enriquecedor, y con un constante crecimiento.

No obstante, hubo situaciones vivenciales adicionales en el contexto de la ejecución del rol del Psicólogo que labora dentro de las organizaciones que merecen ser mencionadas:

a) Escepticismo inicial de los integrantes de la Organización con la inclusión del Psicólogo Organizacional:

Durante las primeras seis semanas de la inclusión del Psicólogo como especialista del factor humano, se mostró una notoria desconfianza acerca de su efectividad. La percepción inicial era de que “venía a quitarles el trabajo” a las personas que hasta ese momento desempeñaban funciones similares, por ejemplo, a los Gerentes Comerciales que impartían la Capacitación. Además, le atribuían el desconocimiento de los productos y de la compañía, por lo cual eran cuestionadas sus aportaciones. Fue necesario el apoyo formal por parte de la Dirección de Recursos Humanos, pero sobre todo el paso del tiempo y la presentación de resultados para evidenciar que el Psicólogo Organizacional, no venía a suplir a nadie, por el contrario, su finalidad fue aportar para complementar las actividades ya realizadas y desarrollar al personal conjuntamente con el crecimiento que se tenía como Organización.

b) La juventud como obstáculo en la interacción y aplicación de estrategias de mejora con los integrantes de la organización.

Con similitud al inciso anterior, la edad por parte del autor de este escrito era un factor considerado como negativo por los integrantes de la Organización, sobre todo con los que tenían más experiencia. Fue común el escuchar directamente “tú no vengas a decirme como son las cosas, porque yo ya lo viví”. No obstante la competencia de tolerancia a la frustración, conjuntada con la preparación académica y obtención de resultados, en un par de meses provocó que casi todos los miembros de la Organización cambiaran su percepción acerca de la juventud como impedimento para realizar las actividades propias de la Psicología Organizacional.

c) Evidente desconocimiento de los alcances del Psicólogo Organizacional.

Al ser definido un perfil de puesto, el cual fue difundido de manera general a la organización, de manera recurrente, varios empleados los cuales ocupaban puestos administrativos inferiores, asociaban inmediatamente al Psicólogo Organizacional con la Psicología Clínica y/o Terapéutica. Fue común sobre todo durante las primeras semanas, la visita de varias personas con peticiones de desarrollo personal, psicoterapia, o inclusive apoyo para problemas de pareja. Fue necesario, que por cada requerimiento se explicará cuales eran las funciones que el Psicólogo desempeñaba en esa Organización y que si requerían algún servicio que estuviera fuera de las responsabilidades asignadas podría remitírseles con algún colega especializado.

d) La constante competencia con otros profesionistas afines.

Un elemento que ha sido constante a lo largo de la experiencia profesional como Psicólogo es la confrontación continua con otros profesionales afines a la Psicología, como los egresados de Administración, Pedagogía, Relaciones Industriales hasta Contabilidad e informática, opinando “de acuerdo a su experiencia” cuales deberían de ser las acciones a aplicar en los relacionado al factor humano. Asimismo se argumentaba que mucho de ellos tiene una formación multitarea lo que le permite desempeñarse correctamente en cualquier contexto. Sin embargo como pudo comprobarse al incorporarse el presente autor al área de Recursos Humanos, sus percepciones y conocimientos sobre el comportamiento humano se centraban en sus percepciones y en ningún momento se aplicaban los conocimientos científicos o se acudía a literatura especializada. Después de varios meses la mayoría de ellos reconoció el papel de Psicólogo como Profesional Especializado en Recursos Humanos.

e) creación de modelos híbridos o eclécticos readicionados con el factor humano.

Una situación que también fue necesario implementar fue la elaboración de acciones relacionadas con la Psicología utilizando modelos híbridos o eclécticos debido a los requerimientos específicos de los Jefes Inmediatos o la velocidad en la que se tenían

que entregar los proyectos encomendados. Por ejemplo, las entrevistas de Reclutamiento tuvieron que acortarse a un máximo de 10 minutos como política de Recursos Humanos, situación que obligaba a prescindir de algunas de las competencias desarrolladas durante la formación en Iztacala y concentrarse sólo en la información que se requería. Aunque se intentó, en la mayoría de las ocasiones respetar la esencia psicológica en cada proceso en el que intervenía el autor del presente trabajo, en ocasiones era complicado poder aplicarlo.

f) Un enfoque cada vez más administrativo que psicológico en las actividades relacionadas al factor humano.

Finalmente a medida que el autor de esta tesis iba ascendido dentro de la Organización, las actividades fueron transfiriéndose más a cuestiones administrativas que a las puramente psicológicas. Así, la atracción de talento fue delegado progresivamente a subordinados; el desarrollo de talento se asignó a agencias especializadas y las evaluaciones del desempeño fue realizada por personal eventual contratado específicamente para ese fin. Sin embargo, en ningún momento se ha abandonado por completo el perfil que caracteriza al Psicólogo, ya que éste se ha convertido en un punto de referencia y permanente consulta para cuestiones relacionadas con el factor humano, dentro de la misma área y de la empresa en general.

Los anteriores puntos ratifican cómo el Psicólogo dentro de las Organizaciones debe de mostrar una versatilidad acorde con el crecimiento de la Organización a la que presta sus servicios, evidenciando que la realidad diaria no es tan lineal como lo marca la literatura. Además de fortalecer los conocimientos, es necesario perfeccionar las habilidades, actitudes y experiencias, es decir las competencias, que garanticen el éxito como un verdadero Profesional de la Psicología.

Finalmente, es justo mencionar a manera de autocrítica, que este trabajo se fundamentó en la experiencia personal del autor, por lo que cual y aun cuando se trato de evitar, es muy probable la existencia de subjetividad en los resultados descritos. Hoy en día se encuentren modificados debido a la actualización y evolución de la propia comunidad psicológica de Iztacala. Sin embargo, el mensaje de este análisis continua siendo el mismo: sensibilizar a la comunidad de los futuros y actuales Psicólogos Organizacionales de que el entorno es mucho más sofisticado de lo que se ofertó en la formación universitaria puesto que las demandas de las Organizaciones obligan a una actualización de paradigmas sobre todo a lograr una congruencia, al menos, en las competencias mencionadas en el último capítulo.

En la medida de que se analicen, describan y compartan las experiencias de los profesionales en Psicología, se lograrán más posibilidades de entender a ésta en su total dimensión, logrando finalmente, formar y conformar al estudiante como un receptor efectivo de herramientas integrales que le permitan aprender y desempeñar lo requerido en un futuro cercano, a la FES Iztacala como válida y real formadora de exitosos profesionales del área, al Psicólogo Organizacional como un reconocido especialista en el factor humano dentro de las Organizaciones y a la sociedad misma como aportadora y beneficiaria de estas singulares interacciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADOQUÍN (1999, Agosto). **La contribución del psicólogo dentro de un mundo globalizado.** Trabajo presentado en el congreso de ADOQUÍN, México.
2. Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (2004). **Reporte de Operadoras de Fondos de inversión 2003.** (En red). Disponible en <http://www.amib.org.mx>
3. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (2003). **Informe anual de población de las universidades públicas y privadas.** (En red). Disponible en <http://www.anuies.org.mx/histor/2003.html>.
4. Blum, G. (1985). **Psicología industrial.** México: Mc Graw Hill.
5. Caballero, A. (2005). **El humanismo y su influencia en la psicología.** (En red). Disponible en <http://www.psicoeducativa.com.ar/opiniones/tenden/huma0305.htm>.
6. Camarco, P. (2000). **El estrés en el trabajo.** España: Mc Graw Hill.
7. Coleman, D. (1999). **Inteligencia emocional dentro de las empresas.** México: Mc Graw Hill. .
8. Collican, H. (1994). **Métodos de investigación y estadística en psicología.** México: Manual Moderno.
9. Contreras, O. (2001). **El perfil profesional Industrial: Un análisis de la relación entre la educación y el empleo.** México: Tesis Doctoral UNAM, Facultad de Filosofía y Letras.

10. Covarrubias, P. (2001). **Modificación del Plan de Estudios de la Licenciatura en Psicología que se imparte en la FES Iztacala.** (En red). Disponible en [psicologia.iztacala.unam.mx/ cambio_curricular/documentos/avances2002.htm](http://psicologia.iztacala.unam.mx/cambio_curricular/documentos/avances2002.htm)
11. Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos** (5° ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
12. Choamsky, N. y Dieterich, H. (1995). **La sociedad global.** México: Joaquín Mortiz.
13. Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2004). **Reporte de Operadora de Fondos de inversión 2003.** (En red). Disponible en <http://www.cnbv.gob.mx>.
14. Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (2005). **Reporte de Administradoras de Fondo para el Retiro 2004.** (En red). Disponible en <http://www.consar.gob.mx>.
15. Cruz C. y Fierro P. (1991.) **Proyección y avances del psicólogo del trabajo en el sector público y pívado del área metropolitana.** Tesis Licenciatura UNAM, FES Iztacala.
16. De la Iglesia, P. (2003). **Diferencias entre la psicología organizacional e industrial.** (En red). Disponible en <http://www.monografias.com/psicologia/articulos/art2506.htm>.
17. Díaz, J. (2002). **La administración el recurso más valioso dentro de las compañías en cambio.** Buenos aires: Prentice Hall.
18. Diaz-Guerrero, R. (2003). **Psicología del mexicano.** (5ª. Ed.) México: Trillas
19. Essiener, P. y Estrada, W. (2004). **Las competencias que requieren los psicólogos latinoamericanos.** (En red) disponible en: <http://www.rlpsi.org/index2.htm>.

20. Foladori, H. (1999.) **¿Qué psicología elegir?, algunos problemas epistemológicos.** (En red) disponible en <http://www.psicologiagrupal.cl>.
21. Garcia, T. (2002). **Apuntes sobre la historicidad de la P I/O para un análisis discursivo en la era postrabajo.** Madrid: Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.
22. Gates, B. (2000). **Los negocios en la era digital.** México: Plaza Janes.
23. Gillespie, R. (1991): **Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments.** New York: Cambridge University Press.
24. Goleman, D. (1995). **Inteligencia emocional.** México: Prentice Hall.
25. Grados y col. (2003). **Administración de Recursos Humanos.** México: Trillas.
26. Grados, J. (2004). **La entrevista en las organizaciones.** México: Trillas.
27. Grados, J. (2005). **Evaluación por competencias laborales.** Taller presentado en el XVI congreso Nacional de Psicología del Trabajo y XII Iberoamericano de Recursos Humanos, Querétaro, Que.
28. González, A. (1997). **El psicólogo de Iztacala y su ejercicio profesional en las organizaciones. Sus posibilidades de inserción y desempeño en Recursos Humanos.** México: Tesis Licenciatura UNAM, FES Iztacala.
29. INEGI (2000). **XI Censo nacional de población y vivienda.** (Tomo IV).
30. Kazdin, A. (1993). **Historia de la modificación de conducta.** Bilbao: Desclée de Brouwer.

31. Kazdin, A. (1997). **Factores contingenciales en la capacitación de personal en una empresa maquiladora.** Revista de Psicología General y Aplicada.
32. Kuhn, T. (1992). **La estructura de las revoluciones científicas.** (9ª. Ed.) México: Fondo de Cultura Económica.
33. Loran, J. (2001) **Métodos y técnicas utilizadas en la selección de personal.** México: Tesis Licenciatura UNAM, FES Iztacala.
34. Luthans, F. (1990). **Contemporary readings in organizational behavior.** (6° ed.) New York: Mc Graw Hill.
35. Luthans, F. y Keitner, R. (1990). **Modificación de la conducta Organizacional.** México: Trillas.
36. Morris, C. (1994). **Psicología: un nuevo enfoque.** (7° ed.) México: Prentice Hall.
37. Marx, H. y Hillix, W. (1985). **Sistemas y teorías psicológicas contemporáneas.** México: Paidós.
38. Mertens, L. (2001) **Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** Montevideo: CINTERFOR, 2001.
39. Mouret, P. (2005). **La guerra por el talento.** Ponencia presentada en el XVI congreso Nacional de Psicología del Trabajo y XII Iberoamericano de Recursos Humanos, Querétaro, Que.
40. Nelloman, L. (1995). **Establecimiento de un sistema de selección de personal.** México: Reporte de trabajo UNAM, Facultad de Psicología.

41. Peiró, J. y Munduate, L. (2001). **Psicología del trabajo y de las organizaciones en España en la década de los noventa.** España: Universidad Valencia-Universidad de Sevilla.
42. Pineda, J. (2002). **El papel del psicólogo en el área de reclutamiento y selección en una empresa de seguridad privada.** México: Reporte de trabajo UNAM, Facultad de Psicología.
43. Ostrander, S. y Schoroander, L. (1994). **Superaprendizaje.** México: Grigalbo.
44. Quintero, AD. (2004). **Principios del reclutamiento y selección de personal.** Buenos Aires: Editorial Nueva Era.
45. Ramos, E. (2003). **Análisis del papel del psicólogo en la consultoría empresarial de productividad y calidad.** México: Tesis Licenciatura UNAM, FES Iztacala.
46. Resnik, F. (1993). **Cómo dirigir una pequeña empresa.** México: Mc Graw Hill.
47. Ribes, E. (1990). **Técnicas de modificación de conducta y sus aplicaciones prácticas.** México: El Manual Moderno.
48. Rodríguez, M. y Ramírez, P. (2004). **Psicología del mexicano en el trabajo** (2 ed.). México: Graw Hill.
49. Sánchez, E. (2001). **El psicólogo en una empresa de autopartes automotrices.** México: Tesis Licenciatura UNAM, Facultad de Psicología.
50. Sánchez-Hall, A. (2004). **¿Qué es la logoterapia ?** (En red) disponible en <http://www.psicologiagrupal.cl./logoterapia01.php>

51. Silva, A. (2002). **Proyecto de Modificación del Nuevo Plan de Estudios de la Licenciatura en Psicología que se imparte en la FES-Iztacala.** (En red). Disponible http://psicologia.iztacala.unam.mx/cambio_curricular/documentos/proyecto_modificacion.htm.
52. Silva, A., Contreras, O. y Covarrubias, P (2003). **La pluralidad: un nuevo paradigma en el diseño de planes de estudio de psicología.** México: UNAM FES Iztacala.
53. Silva, A. (2005). **Educación basada en competencias, principio en la que se sustenta el nuevo plan de estudios.** (En red). Disponible en http://psicologia.iztacala.unam.mx/cambio_curricular/documentos/pdfs/educacion_basada_en_competencias_07abril2005.pdf.
54. Sociedad de Psicología Aplicada (1997, Junio). **Análisis de la participación del psicólogo Organizacional dentro de las empresas en México.** Memorias del VIII congreso Nacional de Psicología del Trabajo y V Iberoamericano de Recursos Humanos, Morelia, Mich.
55. Sociedad de Psicología Aplicada (2005, Junio). **Historia de la psicología del trabajo en México.** Memorias del XVI congreso Nacional de Psicología del Trabajo y XII Iberoamericano de Recursos Humanos, Querétaro, Que.
56. Stevens, E. (1996). **La psicología dentro de las organizaciones modernas.** Madrid: Prentice Hall.
57. Schultz, D. (1989). **Principios de psicología Organizacional.** México: Prentice Hall.

58. UNAM (1998). **Planes de estudio de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.** México: Dirección de Administración Escolar.
59. Takooshian, H. y Vidler, D. (1986). **La enseñanza de la psicología industrial en América.** Nueva York: "Chilean University Life".
60. Vargas, J. y Velasco, M. (1996). **El desempeño del psicólogo en una empresa transformadora de alimentos.** México: Tesis Licenciatura UNAM, FES Iztacala.
61. Virguich, E. (1998). **Reflexiones sobre la estructura de las revoluciones científicas.** Buenos Aires: Nueva Editorial Andina.
62. Werther, D. y Davis, A. (2002). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** España: Grigalbo.
63. Zakaria, F. **Does the Future Belong to China?** (En red). Disponible en <http://www.msnbc.msn.com/id/7693580/site/newsweek/>.
64. Zamudio, M. (1998). **Revisión y análisis crítico sobre algunas herramientas que son empleadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal.** México: Tesis Licenciatura UNAM, FES Iztacala.