



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“EL NUEVO ROL DEL PSICÓLOGO UNA NECESIDAD DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES”

T E S I N A

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

MARLEN TRUJILLO CORTÉS

ASESOR: LIC. ÁNGEL ENRIQUE ROJAS SERVÍN
SINODALES: LIC. MARÍA DE LOS ÁNGELES CAMPOS HUICHÁN
LIC. FRANCISCO JAVIER RODRÍGUEZ GARCÍA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO, 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a Dios y a la vida por haberme permitido llegar a este momento y cristalizar uno de mis sueños que hoy ya es una realidad.

Principalmente quiero agradecerte a ti mamá, gracias por la vida, por la confianza y por el amor que día con día depositas en mí, me has enseñado muchas cosas pero sobre todo que es más importante la calidad y no la cantidad de tiempo, eres la mejor madre que me pudo tocar, TE QUIERO MUCHO, porque no es fácil ser madre y padre pero créeme lo has hecho muy bien, eres un ejemplo a seguir.

A mi hermana, Consuelo, gracias porque para que este sueño se hiciera realidad tú tuviste mucho que ver, gracias por todo el apoyo que me has dado nunca podré pagártelo y por hacerte cargo de mí sin ser tu obligación, aunque tal vez nunca te lo he dicho te quiero mucho, mil gracias.

A mi hermano, Rolando, porque sé que pese a la distancia y las diferencias que podemos tener mi felicidad es la tuya y estoy muy orgullosa de que seas mi hermano.

A mi tía Albina, por el apoyo y el amor que siempre me has tenido y por considerarme no solo como una sobrina sino como tu hija; a mis primas, Clara, por cuidarme y por darme ánimo para seguir adelante, y Brenda porque siempre has sido un ejemplo, por tu vitalidad y ahínco, las quiero mucho a las tres.

A mis sobrinos Carlitos, Roy y Eme porque con su sonrisa me han enseñado que la vida es maravillosa, gracias por existir, pero en especial tú Carlitos porque desde que llegaste a mi vida te has convertido en un estímulo más para salir adelante.

A ti Danielito por escucharme, darme tu opinión, confiar en mi, animarme y protegerme, muchas veces con tu ausencia pero sobre todo con tu presencia me ayudaste a conseguir esta meta, gracias por compartir tu vida con la mía y hacerme muy feliz, deseo pasar el resto de mi vida junto a ti TE AMO!!!

A mi compadre, Carlos porque aun sin saberlo forma parte de este sueño, pero sobre todo gracias por hacer muy feliz a una de las personas más importantes en mi vida, mi hermana y a ti Chan por querer a mi hermano y darme dos sobrinos maravillosos.

A mi abuelita, Leo eres un ejemplo de fuerza y ganas de hacer las cosas, a mi madrina Moni (+) porque donde quiera que estés sé que debes compartir mi felicidad.

A los amigos sinceros que hice en la carrera: Bereli, Alfonso, Víctor y Cesar gracias por brindarme su amistad y por haberme enseñado sin querer a ver la vida de otro modo, en especial a ti Yadira porque nuestra amistad ha ido creciendo, gracias por empezar el sueño junto a mi y por el apoyo que me has dado.

A mis asesores, Francisco gracias por confiar en mí, Ángeles gracias por el tiempo, las conversaciones y el apoyo, en especial a Enrique por la paciencia, el tiempo invertido y el apoyo sin ustedes no hubiera sido posible lograr esto.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 Psicología Organizacional	9
1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional	9
1.2 Importancia del psicólogo en las organizaciones	12
CAPÍTULO 2 La función tradicional del psicólogo en las organizaciones	15
2.1 Reclutamiento de personal	15
2.1.1 Investigación interna sobre las necesidades	16
2.1.2 Investigación externa del mercado	17
2.1.3 Análisis de puestos	19
2.1.4 Manejo de fuentes de reclutamiento	22
2.2 Selección de personas	25
2.2.1 Recepción preliminar de candidatos	26
2.2.2 Entrevista	26
2.2.3 Aplicación de pruebas de idoneidad	26
2.2.4 Entrevista de selección	27
2.2.5 Verificación de datos y referencias	28
2.2.6 Entrevista con el supervisor inmediato	28
2.2.7 Examen médico	28
2.2.8 Descripción del puesto	29
2.2.9 Decisión final	29
CAPÍTULO 3 El nuevo papel del psicólogo dentro de las organizaciones	30
3.1 Desarrollo organizacional	31
3.2 Motivación	33
3.3 Liderazgo	41
CAPÍTULO 4 Habilidades del psicólogo egresado de la FESI	50
4.1 La formación del psicólogo de la FESI	50
4.2 Las competencias del psicólogo de la FESI	53
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFIA	58

RESUMEN

En la presente revisión de material teórico sobre la psicología organizacional se presentan los antecedentes que marcaron el nacimiento de la psicología industrial y se destacó la importancia del psicólogo dentro de las organizaciones haciendo hincapié en lo referente a la psicología organizacional en nuestro país; el objetivo del trabajo es describir las funciones tradicionales del psicólogo dentro de las organizaciones, así como también mencionar cuáles son las áreas donde el psicólogo puede desempeñarse a partir de la necesidad que tienen las organizaciones actuales, subrayando las habilidades y competencias que adquiere como egresado de la FESI.

A partir de lo anterior, se concluye que es evidente que la formación que recibe el egresado de Iztacala le permite insertarse en cualquier área laboral, de tal forma que agregue valor a la organización a partir de sus conocimientos, para que la empresa a la que presta sus servicios sea competitiva.

INTRODUCCIÓN

Ante la transformación de paradigmas, el comportamiento del hombre tiende, de igual manera a modificarse. De ahí la importancia de las disciplinas que estudian de modo integral al hombre y su relación con su entorno. Por sus características propias, la psicología es una alternativa eficaz para enfrentar esta demanda, ya que persigue como fin último el describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana. Precisamente, uno de los campos de acción en donde la psicología se ha desarrollado con más dinamismo, es en lo referente a la industria.

El individuo y la industria (organización) deben conformar un sistema capaz de compenetrarse uno a otro buscando obtener un equilibrio y funcionalidad entre ellos con el objeto de fortalecer sus sistemas y procedimientos. Es necesario contar con el personal capacitado, con mayores conocimientos y competencias, optimizar y fortalecer a quienes integran y otorgan calidad a la organización, es decir los trabajadores (Schultz, 1996).

La primera guerra mundial marcó el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad para seleccionar y clasificar reclutas y oficiales del ejército norteamericano. Esta experiencia sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, ya no sólo en la industria de la guerra, sino también en los negocios, en los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección, pues se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas para aplicarlas.

Así, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito, estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitieran al ejército o a las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más sistemático y científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro. Más adelante, los psicólogos se acercaron mucho más a los

problemas de carácter organizacional y trataron de poner orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar cerca de los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajador y poder así asignarle a cada persona el cargo o puesto respectivo, y así garantizar buenos resultados en todos los aspectos.

Los psicólogos se interesaron por la organización como sistema total a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos se dieron cuenta de que para cualquier miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. El trabajo que un individuo realiza, está relacionado con la imagen de la organización como un todo y no sólo con los incentivos salariales. Entre más estudiaron el comportamiento de las personas en la organización, los psicólogos reunieron más pruebas para afirmar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal, si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual (Chiavenato, 2000).

Para el siglo XXI, las modernas empresas públicas y privadas, requieren de los psicólogos para mantener y mejorar sus procesos productivos lo cual a su vez, obliga al psicólogo del nuevo milenio a capacitarse gradualmente para analizar científicamente el comportamiento del individuo en las organizaciones. Hoy, la psicología organizacional reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que los determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se deben considerar desde el punto de vista de todo un sistema social.

Por lo anterior los psicólogos son de gran importancia dentro de las organizaciones y mucho más en la actualidad, ya que el reto principal de las industrias es el de generar empleos, permanecer en el mercado, competir con calidad y lograr un desarrollo sostenido; para lograrlo, los esfuerzos deben estar enfocados a la modificación de sus procesos productivos y administrativos así

como también a poner mayor énfasis en los recursos humanos adoptando sistemas de calidad total (Davis y Newstrom, 1991), es por ello que los psicólogos deben ampliar su campo de acción dentro de las organizaciones y no estancarse únicamente en la admisión de personas.

El papel que el psicólogo tiene dentro de las organizaciones se limita comúnmente a las actividades de reclutamiento y selección. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento y se abordará más adelante (Chiavenato, 2004). El reclutamiento consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer una cantidad suficiente de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención para conseguir los objetivos (Leal, 1998).

Después del reclutamiento, sigue la selección en los procesos de incorporación de personas a la organización (Chiavenato, 2000), la selección es el proceso de escoger los mejores candidatos para la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, la selección es un proceso de comparación, decisión y elección; asimismo, es responsabilidad de línea y función de staff; el órgano de Recursos Humanos (RH) presta asesoría aplicando pruebas y tests, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos. Las personas son seleccionadas de tres formas, la primera es por aceptación forzosa (existe un sólo candidato y una sola vacante), la segunda por selección (existen varios candidatos y sólo una vacante que debe cubrirse) y la tercera por clasificación de candidatos (existen varios candidatos para cada vacante, y varias vacantes para cada candidato), este último es el más indicado. Las bases para seleccionar personas son la información sobre el cargo obtenida de: descripción y análisis de cargo,

técnica de incidentes críticos, solicitud de personal, análisis del cargo en el mercado e hipótesis de trabajo.

La selección de personal, como ya se señaló, consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados tratando de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización; la selección funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos (Arias y Heredia, 1999). Los pasos básicos son: recepción de solicitudes, entrevista, aplicación de pruebas de idoneidad, entrevista de selección, verificación de datos y referencias, entrevista con el supervisor inmediato, examen médico, descripción del puesto y decisión final.

La psicología organizacional desde sus inicios hasta hoy en día ha aumentado cada vez más su campo de acción y de aplicación, es por eso que el rol del psicólogo dentro de las organizaciones se ha visto modificado y se ha ajustado a las nuevas necesidades.

El psicólogo organizacional no sólo se ocupa del reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos. Por lo anterior el papel del psicólogo dentro de las organizaciones se ha modificado y por ello debe contar con una serie de competencias que le permitan desarrollarse como agente de cambio, que incidan de manera propositiva en el logro de las metas y expectativas de desarrollo de una organización.

Las nuevas áreas donde se involucra el psicólogo son:

- Desarrollo organizacional.- medio que se ocupa para detectar, modificar y mantener las conductas sean o no afines a la empresa; en este sentido el psicólogo participa en la solución de los problemas que tengan que ver con la interacción de las personas en su medio laboral, analizando el papel de las diferentes variables. Es decir, se da importancia a los estados

psicológicos que inhiben la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización, pretendiéndose influir en sus sistemas de creencias, valores y actitudes (modificar la conducta) para inducir un cambio en la estructura y las políticas de la organización (Dunette, 1990).

- Motivación.- es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodean al puesto de trabajo, lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización (De Cenzo, 2001).
- Liderazgo.- un aspecto fundamental de toda empresa lo constituye la calidad de su liderazgo, desde el supervisor hasta el presidente; uno de los grandes retos actuales consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes a todos los niveles (Caballero, 1998).

La formación que recibe el psicólogo dentro de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala le permite adquirir competencias y habilidades de detección, evaluación, prevención, intervención e investigación por lo cual puede insertarse en diversos campos de acción profesional, enfrentando la demanda que tienen las organizaciones modernas. Las competencias y habilidades del psicólogo egresado de Iztacala le permite aumentar cada vez más su campo de acción, de tal forma que desarrollamos estrategias para una inserción en el campo de trabajo con amplias perspectivas de desarrollo profesional.

El objetivo de este trabajo es describir las funciones tradicionales que desempeña el psicólogo dentro de las organizaciones, así como también las áreas donde el psicólogo puede desempeñarse a partir de la necesidad que tienen las organizaciones actuales, subrayando las habilidades y competencias que adquiere como egresado de la FESI.

CAPÍTULO 1

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional

Ante la 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 su entorno. Por sus características propias, la psicología es una alternativa eficaz para enfrentar esta demanda, ya que persigue como fin último el describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana. Precisamente, uno de los campos de acción en donde la psicología se ha desarrollado con más dinamismo, es en lo referente a la industria.

La psicología se define generalmente como la ciencia de la conducta humana, su principal contribución a la industria fue introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana (Dunette y Kirchner, 1994). Mientras que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982).

Spector (2000) menciona que la psicología se puede subdividir en varias especializaciones diferentes, algunas de las cuales tienen que ver con la ciencia de la psicología (experimental) y otras con la aplicación de principios científicos. La psicología organizacional, es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. Por lo anterior se puede considerar como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Se entiende por fenómenos psicológicos

aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo pero, siempre en el contexto de una organización; en cuanto a los procesos de las organizaciones se consideran la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc. (Zepeda, 1999).

La psicología organizacional es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX; los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo industrial/organizacional fueron los experimentales que estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones. Los psicólogos Munsterberg y Walter Dill Scott son acreditados como los principales fundadores del área ya que se involucraron en la aplicación de la psicología a los problemas de las organizaciones, el primero estaba interesado en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas, fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlos con el desempeño, por su parte Scott estaba interesado en las mismas cosas así como también en la psicología de la publicidad, cabe resaltar que en ese tiempo la meta de la psicología industrial era incrementar la productividad (Spector, 2000; Landy y Conte, 2005).

La Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología y vio emerger la utilidad de la psicología industrial por parte de la milicia norteamericana, cuando EUA se incorporó a la guerra en 1917 varios psicólogos dirigidos por Robert Yerkes ofrecieron sus servicios a la armada, su logro más famoso fue el desarrollo del conjunto de pruebas de capacidad mental *Army Alpha* y *Army Beta* pues con ellas lograron colocar a los nuevos reclutas en los trabajos para los cuales eran más aptos, esta fue la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para ubicar personas en el trabajo. Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión, ya que fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones

a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía (Spector, 2000; Muchinsky, 2002).

La primera guerra mundial marcó el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad para seleccionar y clasificar reclutas y oficiales del ejército norteamericano. Esta experiencia sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, ya no sólo en la industria de la guerra, sino también en los negocios, en los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección, pues se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas para aplicarlas.

Así, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito, estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitieran al ejército o a las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más sistemático y científico a medida de que se trataba de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro. Más adelante, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de poner orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar cerca de los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajador y poder así asignarle a cada persona el cargo o puesto respectivo, y así garantizar buenos resultados en todos los aspectos.

Después de la guerra la psicología industrial se expandió, conforme crecían las organizaciones en tamaño se empezaron a contratar psicólogos para atacar muchos de sus problemas con los empleados, en especial aquellos que resultaban de importancia en el nivel de productividad; los psicólogos se centraron casi de manera exclusiva en asuntos relacionados con la productividad de los empleados y con la eficiencia de la organización incluyendo la evaluación de las habilidades del empleado y el diseño eficiente de puestos (Spector, 2000).

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto importante en el desarrollo del área, los psicólogos trabajaban en la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo (Spector, 2000). Para esta época los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados y habían refinado sus técnicas considerablemente; durante la guerra, la psicología industrial se utilizó también en la vida civil, el uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente, como la nación necesitaba una fuerza de trabajo productiva se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral. La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, en suma, las técnicas desarrolladas durante la guerra podían aplicarse a la industria y a los negocios en tiempos de paz, la Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de la psicología industrial y afinar las habilidades de los psicólogos aplicados (Muchinsky, 2002; Rodríguez, 1999).

1.2 Importancia del psicólogo en las organizaciones

Debido a que el psicólogo debe atender todos los eventos relacionados con la conducta humana, se hace de vital importancia su inserción al área organizacional valiéndose de sus habilidades de entrenamiento especiales para atender los problemas que se presentan en cualquier grupo de trabajadores. Existen diversos profesionistas como contadores, administradores, pedagogos, etc., pero el psicólogo es el único profesionista que cuenta con una formación teórica especializada.

Los psicólogos se interesaron por la organización como sistema total a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos se dieron cuenta de que para cualquier miembro de la organización ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. El trabajo que un individuo realiza, está relacionado con la imagen de la organización como

un todo y no sólo con los incentivos salariales. Entre más estudiaron el comportamiento de las personas en la organización, los psicólogos reunieron más pruebas para afirmar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal, si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual (Chiavenato, 2000).

Para el siglo XXI, las modernas empresas públicas y privadas, requieren de los psicólogos para mantener y mejorar sus procesos productivos, lo cual a su vez, obliga al psicólogo del nuevo milenio a capacitarse gradualmente para analizar científicamente el comportamiento del individuo en las organizaciones. Hoy la psicología organizacional reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que los determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se deben considerar desde el punto de vista de todo un sistema social.

México ha tenido un mayor crecimiento de la actividad exportadora, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas empresas están a la altura de las mejores del mundo. Ante este panorama, sin embargo, no se ha podido adquirir la capacidad de integrar cadenas productivas en la que los grandes exportadores reciban sus insumos de proveedores nacionales, así, las importaciones son casi tan elevadas como las exportaciones, lo anterior es un indicador claro de que en la mente de la mayoría de los empresarios mexicanos no existe la preocupación por crear en sus empresas las condiciones propicias para competir mundialmente (Zepeda, 1999)

Por lo anterior los psicólogos son de gran importancia dentro de las organizaciones y mucho más en la actualidad, ya que el reto principal de las industrias es el de generar empleos, permanecer en el mercado, competir con calidad y lograr un desarrollo sostenido; para lograrlo, los esfuerzos deben estar enfocados hacia la modificación de sus procesos productivos y administrativos así como también a poner mayor énfasis en los recursos humanos adoptando sistemas de calidad total (Davis y Newstrom, 1991). Otras se han valido de la

reingeniería para transformarse y empezar a cuestionarse si lo que están realizando es lo que deberían hacer; para los empleados, se desarrollan proyectos orientados a promover una mayor participación en la identificación de áreas de oportunidad, así como para la toma de decisiones. Las organizaciones actuales buscan lo siguiente: *empowerment*, búsqueda de la certificación mundial de calidad ISO-9000, equipos de alto rendimiento, inversión en capital humano, aplanamiento de estructuras, desarrollo de personal, multihabilidades, grupos autodirigidos, justo a tiempo, inventarios cero, creación de una organización de aprendizaje, etc., es por ello que los psicólogos deben ampliar su campo de acción dentro de las organizaciones y no estancarse únicamente en la admisión de personas (Zepeda, 1999).

La importancia de la psicología dentro de las organizaciones radica en que el psicólogo está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la organización, contribuye con los empleadores, trabajadores e incluso con la sociedad, para lograr esas contribuciones necesita ser relevante (estudiar problemas actuales, no los de ayer) y útil (Dunette y Kirchner, 1994; Landy y Conte, 2005).

Es importante señalar que el rol que desempeñan los psicólogos dentro de las organizaciones ha sido determinado por las necesidades de las mismas, sin embargo, las nuevas condiciones que se desarrollan dentro de éstas generan nuevas necesidades lo que trae consigo nuevas funciones y actividades para las cuales el psicólogo está preparado.

CAPÍTULO 2

LA FUNCIÓN TRADICIONAL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Actualmente la psicología organizacional es reconocida y su desarrollo y ejercicio profesional se ha justificado por su utilidad práctica al abocarse a extender o aplicar los principios y los datos psicológicos a los problemas relacionados al factor humano que se encuentran inmiscuidos en los contextos de negocios y producción de bienes y servicios. Pero en un principio las actividades del psicólogo eran muy limitadas dentro de las organizaciones, pues se creía que sólo se podían encargar de la admisión de personas, es decir, al reclutamiento y selección de personal, exclusivamente.

2.1 Reclutamiento de personal

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento y lo abordaremos mas adelante (Chiavenato, 2004).

El reclutamiento consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer una cantidad suficiente de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención para conseguir los objetivos; para Sánchez (2003) el reclutamiento significa un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger varios candidatos, los idóneos. Así pues el reclutamiento no nace del capricho de la directriz de la empresa, sino mas bien, de una "necesidad" de personal en un

puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización. En esto debemos estar claros, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal (Leal, 1998 y Chiavenato 2000). Para efectuar un reclutamiento eficiente es indispensable una planeación rigurosa constituida por dos principales fases: investigación interna y externa.

2.1.1 Investigación interna sobre las necesidades

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables - número de personas y demanda del producto o servicio - está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las compañías que afectan el proceso generalmente son:

- Políticas de promoción interna. Fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo, puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.
- Políticas de compensación. Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral (ML) de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.
- Políticas referentes a los sistemas de contratación. . Las empresas definen

contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc., además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

- Políticas de contratación internacional. Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.
- Pronósticos de ventas y metas de la compañía. Las políticas de reclutamiento deben reflejar las variaciones entre las ventas reales y las previstas por la compañía.
- Presupuestos, relacionados con los costos de reclutamiento y vinculación. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.
- Requerimientos de los cargos. ¿Qué es lo que realmente requiere cada cargo?, ¿Qué expectativas pueden tener los futuros candidatos? y ¿Cuáles son las responsabilidades de puesto que se intenta llenar?.
- Ambiente laboral o clima organizacional. También cuenta la imagen que vende la empresa como una entidad donde es agradable trabajar. Con incentivos y ventajas que le diferencien en el ML. Importantes son los programas de capacitación, servicios generales al personal, etc.

2.1.2 Investigación externa del mercado

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El ML o el mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo; el ML puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones, cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Como factores externos se pueden considerar las tendencias del ML del mundo:

- Gran reducción del empleo industrial
 - Mayor producción industrial con menos personas
 - Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios
 - Migración del empleo industrial hacia el empleo terciario
- Satisfacción general del empleo
 - El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular
 - Advenimiento de la tecnología informática a la industria
 - Mayor automatización de los procesos industriales
- El conocimiento como recurso más importante
 - El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo invertirlo y hacerle rentable
 - El conocimiento es novedad, innovación, creatividad y la piedra angular del cambio
- Tendencia creciente a la globalización
 - Globalización de la economía y creación de la aldea global
 - Globalización del ML: cada vez más mundial y cada vez menos regional y local

Para cerciorarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o ML determinado, el encargado del reclutamiento debe tener en cuenta:

- Indicadores económicos, tales como: tasa de desempleo en el área, condiciones del sector al cual pertenece la empresa y la abundancia o escasez en la oferta de personal, legislación laboral vigente.
- Actividades de reclutamiento de otras empresas: para conocer las estrategias básicas que emplea la competencia.
- Ventas actuales de la compañía y del sector: metas fijadas y proyectos de expansión.

2.1.3 Análisis de puestos

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos de gran ayuda ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante, esta información determina y aprueba los elementos y las tareas que integran un puesto dado, evalúa la complejidad del cargo parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de estas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien; es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan (Milkovich, 1994).

Para los directivos de la empresa constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto; a los supervisores, les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir mas apropiadamente las obligaciones que supone; a los trabajadores, les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y por último para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Es por todo lo anterior que el análisis de puestos es la herramienta básica para la administración de personal, a todas las empresas les es conveniente contar con esta herramienta, por ser la clave para poder organizar un Área de Recursos Humanos, con el fin de conocer los puestos según sean las funciones generales, analíticas y prioritarias de cada unidad de trabajo, así como los perfiles de los ocupantes, sus requisitos de formación y experiencia mínima para seleccionar el personal con bases objetivas de medición que permitan orientar la capacitación junto con la evaluación de desempeño y la actualización permanente que requiera

la nueva tecnología. Además, dentro de las funciones de la administración de personal, esta herramienta básica es útil para establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones, equitativo en la empresa y en el mercado de trabajo (Werther, 2000).

- Métodos tradicionales utilizados en el análisis de puestos:

a) Método de cuestionario

Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas, previamente diseñadas, este cuestionario se entrega al titular del puesto para que lo ejecute en el momento que pueda hacerlo, incluso, puede hacer el diligenciamiento fuera de la empresa, tiene como ventaja que las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan, y además, el hecho de ser ejecutado por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya está previamente organizada, la desventaja es que depende mucho de la disponibilidad de tiempo que las personas tengan para contestarlo; se corre el riesgo de demoras en la información que genera atrasos en el proceso, y lo hacen mas costoso y por ser preguntas estándar atendiendo a la comprensión de las personas, seguramente cada uno dará respuestas diferentes, irregulares e incompletas.

b) Método de entrevista

Consiste en diseñar una entrevista, para preguntar sobre las partes contenidas en un formulario y recoger la información del puesto en forma directa, allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada titular, y escribirá las respuestas, en algunos casos cambiará la estructura de la pregunta sin variar el contenido de la misma, hasta cuando el titular del puesto logre la comprensión y obtener el objetivo deseado. Es muy importante contar con la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para atender la entrevista, en cuanto a la bondad de la información, todo depende de la preparación del analista.

c) Método de observación directa

Aunque es el más objetivo de los métodos, porque la información se toma directamente de la fuente, no es el más práctico porque demora demasiado; además, un analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el trabajador efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo el mes en su labor de observación. El analista observa el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto; esto, la mayoría de las veces causa molestia al trabajador, por lo cual debe ilustrarse al observador acerca del propósito del estudio ante todo en el nivel operativo.

d) Método mixto

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

El análisis de puestos (Leal, 1998) provee información que permite obtener una descripción adecuada de puestos, que incluye los aspectos fundamentales de las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño, que constituyen parámetros básicos para definir las políticas de seguridad e higiene dentro de la organización, es por lo anterior que el análisis de puestos destaca dentro de sus objetivos los siguientes:

- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Crear planes de capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar el impacto de los cambios del entorno en el desempeño de los empleados

2.1.4 Manejo de fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los elementos necesarios, se dividen en dos grupos: fuentes internas y fuentes externas (Sánchez, 1993).

a) Reclutamiento interno

Se refiere a la situación en la que al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados:

- Transferencia de personal (movimiento horizontal)
- Ascensos de personal (movimiento vertical)
- Transferencia con ascenso de personal (movimiento diagonal)
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

Ventajas

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión y de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras de reclutamiento externo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce el candidato, se le evaluó y fue sometido al concepto de su jefe y no necesita periodo experimental.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender.
- Puede generar conflicto de intereses y tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestren condiciones o no logran estas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, hasta el cargo en el que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

b) Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento se enfoca en los candidatos del mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2004 y Diane, 1985), las principales técnicas de reclutamiento son:

- Cartera de candidatos.- los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamiento anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

- Contactos con universidades y escuelas.- para divulgar las oportunidades de trabajo, conocidas como “Bolsas de Trabajo”.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas.- este intercambio de información se da en las llamadas “Juntas de Intercambio”.
- Viajes de reclutamiento a otras entidades
- Anuncios en diarios, revistas y boletines
- Agencias de reclutamiento

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto, los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique; cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamientos mucho menor.

Ventajas

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos.

El curriculum vitae (CV) es la tarjeta de visita de los candidatos, la evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable para verificar la relación costo – beneficio de esta importante actividad.

2.2 Selección de personas

Después del reclutamiento, sigue la selección en los procesos de incorporación de personas a la organización (Chiavenato, 2000), la selección es el proceso de escoger los mejores candidatos para la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, la selección es un proceso de comparación, decisión y elección; asimismo, es responsabilidad de línea y función de staff, el órgano de RH presta asesoría aplicando pruebas y tests, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

- *Colocación*: debido a que es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente una vacante en particular, es importante descubrir las habilidades o aptitudes de los candidatos de tal forma que puedan ser aprovechadas para el beneficio del candidato y de la organización, ya que de no contar con las habilidades necesarias para un determinado puesto se le pueda considerar como un buen prospecto en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.
- *Orientación*: en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada.
- *Ética profesional*: es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades y decisiones pueden afectar la vida futura del candidato, ya sea porque no es aceptado, si es colocado en un puesto para el cual no tiene las habilidades necesarias o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. (Grados, 2003).

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la organización; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa

contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y los aspectos psicológicos (Arias, 1986).

La selección de personal, como ya se señaló, consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, tratando de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización; la selección funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos (Arias y Heredia, 1999).

2.2.1 Recepción preliminar de candidatos

Implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa reciba las solicitudes de empleo o curricula de los candidatos, ya sea para aplicar la vacante actual o para puestos que en ese momento estén cubiertos pero que nos ayudarán a conformar una cartera de candidatos; de todas las solicitudes disponibles, la empresa hace una presentación basada en los requerimientos del cargo, un formato de solicitud de empleo cumple la función de suministrar información comparable con los diferentes candidatos.

2.2.2 Entrevista

Es la técnica de selección más utilizada, aunque carece de bases científicas y es la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista pretende responder a dos preguntas generales ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? Y ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?. Las entrevistas permiten comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

2.2.3 Aplicación de pruebas de idoneidad

Dada la importancia de realizar una buena selección, en especial si se trata de puestos ejecutivos, conviene utilizar todos los medios al alcance: entrevistas

múltiples técnicamente manejadas, pruebas psicométricas, grafología y assesment center – simulación de situaciones gerenciales – que permiten evaluar el grado en que un candidato maneja las habilidades siguientes: liderazgo, percepción y análisis, juicio para tomar decisiones, organización y planeación, sensibilidad, firmeza o decisividad, comunicación oral y escrita, adaptabilidad y perseverancia.

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica y el ejercicio.
- Pruebas psicométricas: se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.
- Pruebas de personalidad: sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- Técnicas de simulación: tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo (Grados, 2003).

2.2.4 Entrevista de selección

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevistas, esta entrevista es de profundidad y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto; compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto, estas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.

2.2.5 Verificación de datos y referencias

Se pretende, con la confirmación de referencias personales y laborales, conocer qué tipo de persona es el solicitante, qué tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cuál ha sido su desempeño y comportamiento, etc. La investigación socioeconómica nos ayuda a cumplir este paso, permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante.

2.2.6 Entrevista con el supervisor inmediato

El superior inmediato y/o gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos y puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

2.2.7 Examen médico

Las razones para que una empresa aplique exámenes médicos a los candidatos van desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece alguna enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Además, deberá verificarse que el candidato no tenga ningún impedimento que le permita desarrollar el cargo, de acuerdo a los requisitos previstos para el ejercicio del puesto, y así la empresa podrá protegerse contra los riesgos evitables asociados con reclamaciones presentadas por individuos que padezcan alguna enfermedad o dolencia profesional.

2.2.8 Descripción del puesto

Poner en contacto al candidato con el entorno que rodeará el cargo que pueda llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

2.2.9 Decisión final

Se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los empleados, hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

A los candidatos que no hayan sido seleccionados para ocupar la vacante, pero que demuestren habilidades para el desempeño de la actividad, los conservaremos en la cartera de candidatos, esto con el fin de que por cualquier razón el candidato seleccionado ya no se interese en el puesto, abandone a poco tiempo el trabajo o bien en su periodo de evaluación no haya cumplido las expectativas de la empresa, podamos cubrir nuevamente la vacante sin necesidad de empezar el proceso de selección desde sus primeros pasos.

CAPITULO 3

EL NUEVO PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La psicología organizacional desde sus inicios hasta hoy en día ha aumentado cada vez más su campo de acción y de aplicación es por eso que el rol del psicólogo dentro de las organizaciones se ha visto modificado y se ha ajustado a las nuevas necesidades.

El psicólogo organizacional no sólo se ocupa del reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

El psicólogo desarrolla e implementa instrumentos de selección de personal por medio de los cuales identifica habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del sujeto con objeto de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo del recurso humano. Asimismo, planea programas y maneja diferentes técnicas que tienen la finalidad de modificar actitudes, predecir el rendimiento, evaluar objetivamente el progreso, incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción en el trabajo. El psicólogo organizacional tiene ingerencia en áreas tales como desarrollo organizacional, formación de líderes, detección y desarrollo de competencias, tecnologías de la educación, creación de normas de calidad, mejora continua, entre otras.

Por lo anterior el papel del psicólogo dentro de las organizaciones se ha modificado y por ello debe contar con una serie de competencias que le permitan desarrollarse como agente de cambio que incidan de manera propositiva en el logro de las metas y expectativas de desarrollo de una organización. A continuación se describen algunas de las nuevas áreas donde se involucra el psicólogo.

3.1 Desarrollo Organizacional

Guizar (2003) menciona que al vivir en un mundo de cambio rápido y acelerado donde tienen lugar muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico, de comunicaciones, así como las mismas organizaciones ha provocado que muchas organizaciones modernas desarrollen la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información; sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico.

Son muchos los factores que afectan a una organización, existen fuerzas exógenas y endógenas, las fuerzas externas del cambio son: factores educacionales, factores sociales, factores culturales, factores económicos, factores políticos y factores tecnológicos; las fuerzas internas son: funciones como trabajador, objetivos, políticas y tecnología, lo anterior origina el cambio tanto dentro como fuera de la organización pero sin duda las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio, una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, por ende todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio. Las fuerzas internas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las aptitudes de los empleados. Cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión que modifica algún plan preconcebido, ello modifica los demás departamentos de la organización, se puede decir que el desarrollo organizacional (D.O.) es una mezcla de ciencia y arte, es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica.

Existen diversas definiciones del D.O., desde un enfoque psicológico se puede entender como el medio que se ocupa para detectar, modificar y mantener la (s) conducta (s) sean o no afines a la empresa. En este sentido el psicólogo participa en la solución de los problemas que tengan que ver con la interacción de las personas en su medio laboral, analizando el papel de las diferentes variables. Es decir, se da importancia a los aspectos psicológicos que inhiben la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización, pretendiéndose influir en sus sistemas de creencias, valores y actitudes (modificar la conducta) para inducir un cambio en la estructura y políticas de la organización (Dunette, 1990). Las razones para apoyarse en el D.O. son diversas, las principales son:

- El D.O. ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- El D.O. provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más afectivas.
- Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- Lo más importante es que ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:
 - Explosión de conocimientos: debido a que cada día existen más conocimientos, los anteriores se modifican y en ocasiones se vuelvan obsoletos.
 - Rápida obsolescencia de los productos: así como el conocimiento, los productos también llegan rápidamente a la obsolescencia.
 - Composición cambiante de la fuerza de trabajo: la nueva fuerza de trabajo tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor y también la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación.

- Creciente internacionalización de los negocios: cuando las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades.

Tal como lo menciona Guizar (2003) el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

El D.O. tiene características muy importantes que son:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como: a) problemas de destino (¿a dónde desea ir la organización?), b) problemas de crecimiento, identidad y revitalización y c) problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implementado el programa puede ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos.

3.2 Motivación

Las personas en nuestra sociedad se encuentran vinculadas a muy diversas organizaciones, y la mayoría de ellas están integradas y desempeñan su trabajo en alguna organización en donde transcurre la mayor parte de sus vidas. Rodríguez (1999) menciona que existen diversas preguntas que se han hecho los

estudiosos del comportamiento humano: ¿por qué trabajan las personas?, ¿por qué, en el desempeño de un mismo trabajo, algunas personas lo hacen mejor que otras?, ¿por qué razón cuando algunos se enfrentan a una tarea relativamente difícil tienden a renunciar, mientras que otros se integran y continúan trabajando por un largo periodo de tiempo?, ¿cuáles de estos últimos están más satisfechos?, etc., una respuesta a estas preguntas podría estar en las diferencias de capacidad intelectual, habilidades, intereses, formación, experiencias y/o aspiraciones de los individuos, pero no cabe la menor duda de que la motivación también desempeña un papel esencial para explicar estas interrogantes.

Se ha afirmado que el desempeño del trabajo de los empleados en una organización está en función de sus habilidades o destrezas para efectuarlo y de su motivación para emplearlas, por lo tanto es importante que las organizaciones desarrollen estrategias que sirvan para motivar a sus trabajadores, para que de esta forma realicen sus actividades con la mayor eficacia posible logrando metas u objetivos perseguidos por la organización pero sin dejar de lado la satisfacción de las necesidades y/o logros de los objetivos personales del trabajador.

Rodríguez (op. cit.) define la motivación como “el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras” (Pág. 110). Muchinsky (2002) menciona que la motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo, “es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (Pág. 331).

El proceso a través del cual las conductas de las personas son motivadas, se da de la siguiente forma: en las personas aparecen una serie de necesidades o

expectativas que han de ser satisfechas lo que origina un desequilibrio interno (ya sea fisiológico o psicológico) que cada persona ha de reducir, para lograrlo dirigirá su conducta hacia aquellas metas u objetivos que considere reducen dicho desequilibrio, como consecuencia obtiene resultados que pueden o no causarle satisfacción, si los resultados son satisfactorios se reestablece el equilibrio y se produce un reforzamiento de su conducta, lo que aumenta la probabilidad de que ante situaciones parecidas se vuelva a repetir esa conducta; si los resultados obtenidos son insatisfactorios continúa el desequilibrio y la persona tendrá que modificar o cambiar la conducta a fin de obtener los resultados deseados.

Existen diversas teorías sobre la motivación, se estableció una distinción entre teorías de contenido y teorías de proceso, el primer grupo intenta responder a la cuestión de qué es lo que motiva a las personas a trabajar, es decir, intentan especificar cuáles son las necesidades, motivos y objetivos que actúan y dirigen las conductas de las personas, mientras que el segundo analiza las variables que explican el esfuerzo, la dirección y el cambio o persistencia de un comportamiento, cabe resaltar que ambas se complementan.

En las teorías de contenido se trata de saber cuáles son las necesidades de la gente, qué objetivos persiguen en la realización de sus tareas, qué incentivos son los más importantes para el trabajador, etc., entre las teorías de contenido más conocidas y ampliamente desarrolladas se encuentran:

* Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: según esta teoría los motivadores del comportamiento son las necesidades, dichas necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas del organismo, tales como alimento, agua, oxígeno o sueño.
2. Necesidades de seguridad: se refiere a los deseos de las personas de estabilidad, ausencia de miedo, fuerte protección, etc.

3. Necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia: estas necesidades suponen dar y recibir afecto, así como relacionarse con otras personas y ser aceptadas por éstas.
4. Necesidades de estima: se refiere al deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable, necesidad autorrespeto o autoestima y de la estima de otros.
5. Necesidades de autorrealización: es el deseo de la persona por la autosatisfacción, a través de llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser.

Maslow no sólo estableció esta clasificación, también señaló que estas necesidades se ordenan según una jerarquía que parte de las necesidades más básicas o de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) y culmina con unas necesidades sociales más elevadas o de orden superior. Aunque la teoría no pueda explicar la conducta diaria en el trabajo, sus contribuciones al campo de la psicología en su conjunto no deben ser ignoradas, su aplicabilidad organizacional es muy limitada ya que carece de suficiente especificidad para guiar la conducta (Muchinsky, 2002).

*Teoría X e Y de McGregor: intenta contraponer la teoría de motivación tradicional de carácter mecanicista (teoría X) con una visión motivacional más humanista (teoría Y), se basa en una estrecha supervisión, donde el papel de la dirección consiste en tomar las decisiones y dar las órdenes oportunas para que las personas las ejecuten. Se trata de establecer una dirección por objetivos, en lugar de dirección por control, es decir, que a las personas no se les debe dirigir, manipular y controlar (en las organizaciones) sino que la conducta humana se debe basar mucho más en el autocontrol y en la autodirección.

*Teoría bifactorial de Herzberg: Herzberg trató de averiguar cuáles eran los factores que determinaban la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, así como la incidencia de este estado sobre variables tales como el nivel de rendimiento, el absentismo o la rotación de personal. Una vez conocidos estos factores podrían modificarse en la dirección deseada; a partir de los resultados de

sus investigaciones elaboró su teoría de la motivación en la que diferencia dos factores:

- Factores motivadores.- aquellos desde los que se genera satisfacción en el trabajo y se parte del contenido del mismo; dentro de este grupo se considera el éxito, el reconocimiento por el desempeño, el trabajo en sí mismo considerado, la responsabilidad y la promoción.
- Factores de higiene o ergonómicos.- no son motivadores por sí mismos, sino que tienden a reducir la insatisfacción y se fundamentan en el contexto del trabajo, estos factores incluyen la política de la organización, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad.

*Teoría de las motivaciones sociales de McClelland: todo individuo tiene ciertas necesidades o motivos básicos que influyen sobre su conducta, entre estas necesidades destacaron tres:

- Necesidad de logro: deseo que tienen las personas de hacer cada vez mejor las cosas, el deseo de una superación personal a través del éxito en sus realizaciones y de la evitación del fracaso.
- Necesidad de afiliación: necesidad de establecer, mantener o renovar relaciones afectivas o de amistad con otras personas.
- Necesidad de poder: necesidad de tener influencia sobre los demás y la posibilidad de ejercer un control sobre ellos.

A partir de lo anterior queda demostrado que las teorías orientadas hacia los contenidos motivaciones presentan aspectos en común: están orientadas hacia la autorrealización del individuo y establecen la existencia de varias necesidades que, en el intento por satisfacerlas, llevan a las personas a actuar; también es importante resaltar que ninguna de las teorías nos proporciona información acerca

del proceso interno mediante el cual las personas llegan a estar motivadas para actuar.

Las teorías de proceso son de carácter eminentemente cognitivo, ya que desde ellas se asume que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas.

*Teoría path-goal o camino-meta: se intenta explicar por qué las personas están motivadas a producir un determinado nivel, parte de la suposición de que la productividad individual está en función de la motivación quien a su vez depende de las necesidades particulares de cada trabajador que se plasman en las metas que persigue y de la expectativa que tiene de cubrir estas necesidades a través de las conductas productivas que se convierten en camino para el logro de esas metas.

*Teoría de la expectativa-valencia de Vroom: basa su teoría sobre tres conceptos básicos:

- a) Expectativa.- es la probabilidad subjetiva de alcanzar un determinado nivel de ejecución a partir de un esfuerzo dado.
- b) Valencia.- es el valor que da una persona a un resultado específico, ya sea positivo o negativo.
- c) Instrumentalidad.- es la percepción del trabajador de que ciertos resultados lo llevarán a la obtención de otros resultados.

A partir de estos conceptos el autor va a formular su modelo de motivación y su modelo de satisfacción, con respecto al primero propone que la fuerza o motivación que un individuo tiene para conseguir un resultado (F) estará en función de la expectativa de que una determinada acción conducirá a ese resultado (E) y del valor que le dé a tal resultado (V): $F=f(E \times V)$. En cuanto al modelo de satisfacción propone que el valor que un individuo da a un resultado (Vi) está en función de la instrumentalidad (Iij) o de la probabilidad subjetiva de

que al alcanzar un resultado (i) se obtendrá otro resultado (j) y del valor que se le dé a ese otro resultado (Vj): $V_i = f(I_{ij} \times V_j)$. De esta teoría se deriva la necesidad de que aquellas personas que tienen un nivel de responsabilidad sobre otras deben comprender bien el valor que sus subordinados asignan a determinados resultados y mostrarles cómo se pueden conseguir dichos resultados (Rodríguez, 1999).

La teoría de la expectativa es una explicación muy racional y consciente de la motivación humana, se asume que las personas se comportan de tal forma que aumentarán al máximo las ventajas esperadas al exhibir ciertas conductas en el trabajo y emplear ciertos niveles de esfuerzo, es probablemente una representación precisa de cómo forman las personas intenciones relacionadas con el trabajo; su aplicabilidad organizacional es fuerte, ya que proporciona una base racional para explicar por qué las personas dedican esfuerzo, aunque no toda la conducta se determina conscientemente (Muchinsky, 2002).

*Modelo de Porter y Lawler: en este modelo se trata de establecer la relación que existe entre la motivación o el esfuerzo para lograr determinado nivel de desempeño y la satisfacción que se puede obtener como resultado de ese esfuerzo. El esfuerzo que una persona decide aplicar para la realización de una tarea está en función del valor subjetivo que le dé a la recompensa que espera obtener al alcanzar un determinado nivel de ejecución y de la probabilidad o expectativa que tenga de lograr dicha recompensa; el esfuerzo resultante es uno de los determinantes del nivel de ejecución, pues existen otros factores que también influyen: aptitudes y capacidades y la percepción del rol, es decir, la clase de comportamiento que el trabajador considera adecuado ejecutar para realizar con eficiencia su trabajo.

* Teoría de la equidad de Adams: se basa en la tendencia del ser humano a evaluarse a sí mismo por medio de la comparación con otros (comparación social) y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben en su intercambio

con la organización. De acuerdo con Rodríguez (1999) las personas tienden a establecer comparaciones entre sus aportaciones y resultados con las aportaciones y resultados obtenidos por otros, entre las aportaciones que hace el individuo a la organización se destacan: educación, inteligencia, experiencia, tiempo y esfuerzo; y entre los resultados que obtiene estarían: el salario, el reconocimiento por su trabajo, el estatus, etc., en este sentido la injusticia o inequidad se produce cuando el trabajador percibe como desigual esa relación entre lo que aporta y recibe en comparación con lo que aportan y reciben los demás; Muchinsky (2002) menciona que su aplicabilidad organizacional es muy limitada pues se hacen comparaciones sociales, pero los sentimientos de inequidad se pueden reducir a través de medios diferentes al aumento de la motivación.

*Teoría del establecimiento de metas de Locke: se asume que la motivación es un proceso racional y consciente, las personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos, intenciones o deseos conscientes, de forma que esas metas que se proponen determinan su nivel de ejecución en la tarea. Locke sostiene que los incentivos externos (salario, participación en la toma de decisiones, elogios, etc.) tendrán incidencia sobre el nivel de ejecución en la medida en que afecten o no a las metas previamente establecidas, considera que la satisfacción o insatisfacción de las personas con su nivel de ejecución dependerá del grado de consecución de dichas metas.

Muchinsky (2002) menciona que esta teoría es impresionante por su elegancia y simplicidad, se centra en la cuestión de por qué algunas personas rinden mejor que otras en las tareas del trabajo si tienen las mismas aptitudes y condiciones ambientales, entonces la causa tiene que ser motivacional. Esta estrategia motivacional es eficiente porque las metas dirigen la atención y la acción, tiene una base cognitiva: los empleados deben pensar en las metas que quieren alcanzar, deben decidir si son aceptables, deben entender qué conductas tienen que mostrar para conseguirlas y deben saber cómo evaluar el feedback sobre su

progreso; es muy fuerte su aplicabilidad organizacional, ya que la capacidad de establecer metas no está restringida a ciertos tipos de personas o trabajos.

De las distintas teorías anteriormente mencionadas han surgido diferentes estrategias para motivar a los trabajadores, todas tienen en común que han sido utilizadas para controlar y dirigir la conducta de los empleados hacia los propósitos de la organización, aunque, al mismo tiempo se intenta conseguir que el trabajador se encuentre satisfecho en su trabajo, estas estrategias se dividen en dos:

- Estrategias de motivación económicas.- es necesario dar a los trabajadores una remuneración directamente proporcional a su rendimiento, entre estas técnicas se encuentran el salario y otras compensaciones complementarias.
- Estrategias de motivación no económicas.- presentan la ventaja de que son gratuitas para la organización y tienden a mantenerse por sí solas una vez implementadas, para su puesta en práctica se requiere una gerencia moderna que valore negativamente la visión tradicional de controlar y ejercer autoridad, pues los trabajadores desean en su trabajo cierta libertad, autonomía, responsabilidad, participar activamente en la adopción de aquellas decisiones que les afecten o reconocimiento de su nivel de desempeño; estas estrategias deben utilizarse de forma conjunta con las estrategias económicas si se desea una mayor efectividad, sin olvidar que el logro es su propia y única recompensa. Entre estas estrategias podemos destacar: participación de los trabajadores en la toma de decisiones, descentralización y delegación de responsabilidades, utilización de elogios, ampliación del trabajo, enriquecimiento del trabajo, horario flexible, rotación de puestos de trabajo, adecuación de las personas a las tareas, adecuación de las recompensas a las personas, adecuación de las recompensas al nivel de ejecución, definir las metas individuales, establecer metas elevadas o creación de equipos de trabajo autodirigidos.

3.3 Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. A lo largo de la historia ha tenido una gran importancia el fenómeno por el cual las personas asumen la función de organizar y dirigir y otras personas aceptan la situación y colaboran hacia la consecución de los objetivos, Rodríguez (1999) menciona que desde el principio de la humanidad, las sociedades y los grupos han tendido a organizarse y por tanto dividir y asignar las distintas funciones a los miembros de esa colectividad, en nuestro ambiente más cotidiano la organización del trabajo ha llevado a una división de éste en empresas y en otras instituciones jerarquizadas en las que unas pocas personas se encargan de la función de mando y otras desempeñan puestos operativos, “en un sentido global, podemos considerar al liderazgo como la actividad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada” (Pág. 154). El liderazgo es un aspecto muy importante debido a que las organizaciones actuales se preocupan por identificar y desarrollar líderes, las empresas con frecuencia forman a su personal de mayor nivel en áreas de habilidad (relaciones personales, toma de decisiones, planificación) que afectan de manera directa a su desempeño como líderes (Muchinsky, 2002).

Lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades, es por lo anterior que el liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados.

Se han desarrollado aproximaciones teóricas para explicar el liderazgo, los enfoques teóricos son:

- 1) El enfoque de rasgos.- Acentúa los atributos personales de los líderes, algunos rasgos individuales que se relacionan con el éxito en el liderazgo son:
- a) El alto nivel de energía y la tolerancia al estrés ayudan a las personas a asimilar el ritmo enloquecido y las exigencias de la mayoría de los puestos de liderazgo, los frecuentes conflictos de roles y la presión para tomar decisiones importantes sin la adecuada información.
 - b) Madurez emocional: significa que un líder está menos centrado en sí mismo, tiene más autocontrol, tiene emociones más estables y es menos defensivo.
 - c) La integridad se refiere a una conducta de la persona que esté de acuerdo con los valores expresados y a que sea honesta y dé confianza.
 - d) La confianza en sí mismo hace que el líder sea más persistente en el logro de objetivos difíciles, a pesar de los problemas y reveses iniciales.

La motivación es otro aspecto de la personalidad que está relacionado con la eficiencia del líder, McClelland (1982) identificó tres motivaciones para el líder: la necesidad de poder (disfruta influyendo en las personas y en las situaciones, es más probable que busque puestos de autoridad), necesidad de logro (disfruta de la consecución de metas estimulantes o de completar tareas difíciles, prefiere riesgos moderados y es más ambicioso en términos del éxito en su carrera profesional) y necesidad de afiliación (disfruta de las actividades sociales y busca relaciones estrechas y de apoyo con otras personas).

Muchinsky (2002) menciona que existe un aspecto de investigación relacionado con las habilidades del líder, en oposición a la posesión de rasgos de personalidad, en la creencia de que se requieren habilidades

para poner en práctica los rasgos de personalidad en los roles de liderazgo, se han propuesto tres categorías básicas de habilidades:

- Habilidades técnicas.- incluyen el conocimiento de las operaciones del trabajo, los procedimientos y el equipo, mercados, clientes y competidores.
- Habilidades conceptuales.- incluyen la capacidad de analizar sucesos complejos y de percibir tendencias, reconocer cambios e identificar problemas.
- Habilidades interpersonales.- incluyen la comprensión de los procesos personales y de grupos, la capacidad de mantener relaciones de cooperación con otras personas y la habilidad de persuasión.

En general los rasgos de personalidad tienen el potencial de explicar por qué las personas buscan puestos de liderazgo y por qué actúan como lo hacen cuando ocupan sus puestos, actualmente se hace evidente que algunos rasgos y habilidades aumentan la probabilidad del éxito en el liderazgo, aunque no lo aseguren.

- 2) El enfoque conductual.- Brinda mayor énfasis a lo que en realidad hacen los líderes en el trabajo y la relación de esta conducta con la eficiencia del líder, las principales líneas de investigación sobre la conducta son: clasificación de las conductas de liderazgo en taxonomías y la identificación de las conductas relacionadas con los criterios del liderazgo efectivo.
- 3) El enfoque de poder e influencia.- El poder que posee un líder es importante no sólo porque influye en los subordinados sino porque también influye en sus iguales, superiores y personas externas a la organización, por lo anterior el líder debe de poseer lo siguiente:
 - 1.- Poder y efectividad del líder.- para comprender el poder hay que distinguir entre las diversas formas de poder, French y Raven (1960) distinguen cinco tipos:

- Poder de recompensa. Es la capacidad de una organización para ofrecer incentivos positivos para la conducta deseada, los incentivos incluyen ascensos, aumentos, vacaciones, asignaciones buenas de trabajo, etc.
 - *Poder coercitivo*. La organización puede castigar a un empleado por una conducta no deseable, incluye el despido, la reducción del sueldo, asignación de tareas laborales desagradables, etc.
 - *Poder legítimo*. Significa que el empleado cree que el poder de la organización que está sobre él, es legítimo.
 - *Poder experto*. El empleado cree que alguno de los demás individuos son expertos en ciertas áreas y que él se debe remitir al juicio del experto; la fuente del poder experto es la experiencia, capacidad o conocimientos de una persona.
 - *Poder de referencia*. Un empleado puede admirar a otra persona, puede querer ser como esa persona y querer gustar a esa persona; el otro trabajador es un referente, alguien que sirva de referencia al empleado.
- 4) El enfoque situacional.- acentúa la importancia de los factores contextuales, como la autoridad y discreción del líder, la naturaleza del trabajo desempeñado por la unidad del líder, las actitudes de los subordinados y la naturaleza del ambiente externo.
- La teoría de la trayectoria – meta. Los líderes motivarán a un mejor desempeño de los subordinados cuando actúen de forma que influyan en ellos para que crean que los resultados valorados se pueden lograr mediante un serio esfuerzo. La teoría afirma que el líder debe ser capaz de manifestar cuatro estilos distintos de conducta:
 - Liderazgo directivo: el líder proporciona lineamientos específicos a los subordinados sobre cómo deben realizar sus tareas, debe fijar estándares de rendimiento y proporcionar expectativas de desempeño explícitas.
 - Liderazgo de apoyo: el líder debe mostrar interés por el bienestar de los subordinados y debe apoyarles como individuos.

- Liderazgo participativo: el líder debe solicitar ideas y sugerencias a los subordinados e invitarles a que participen en las decisiones que les afectan de manera directa.
- Liderazgo orientado al logro: un líder debe fijar metas, resaltar las mejoras en el rendimiento del trabajo y fomentar los altos niveles de consecución de metas.

Los líderes efectivos necesitan los cuatro estilos, ya que cada uno produce resultados diferentes, la conducta del líder es tan motivadora que ayuda a los subordinados a afrontar incertidumbres o frustraciones ambientales. El líder puede influir en las percepciones de los subordinados mediante: la eliminación de obstáculos en su trayectoria a las metas deseadas, mediante recompensas por lograr esas metas y mediante su ayuda para clarificar los caminos a las metas anheladas, de esta forma el líder ayuda a los subordinados a efectuar las cosas que deben hacer para obtener las recompensas que desean. Esta teoría tiene varias limitaciones conceptuales, se centra en la motivación del subordinado como el proceso que explica los efectos del liderazgo e ignora otros procesos explicativos, como la influencia del líder en la organización del trabajo, en los niveles de recursos y en los niveles de habilidad, tomando en cuenta la siguiente teoría.

- Teoría de los recursos cognitivos. Los recursos cognitivos del líder son la inteligencia, la competencia técnica y los conocimientos relevantes para el puesto. La teoría trata cómo y bajo qué condiciones deben utilizar los líderes sus recursos cognitivos para dirigir sus grupos y afirma que los líderes tienen dos tipos generales de recursos para ayudarles a solucionar los problemas: su experiencia y su inteligencia.
- 5) Enfoque de liderazgo transformacional y carismático.- Bass (1998) definió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder sobre los seguidores, los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo,

activando sus necesidades de mayor importancia e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados para hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos. Los líderes transformacionales se comportan de manera que puedan conseguir resultados superiores mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional que a continuación se mencionan (Muchinsky, 2002).

- + Influencia idealizada: los líderes se convierten en modelos para sus seguidores, son admirados, respetados y confiables, los seguidores se identifican con ellos y quieren emularles.
- + Motivación inspiracional: el comportamiento del líder motiva e inspira a aquellos a su alrededor proporcionándoles sentido y retos en su trabajo.
- + Estimulación intelectual: los líderes estimulan los esfuerzos de los seguidores para ser innovadores y creativos cuestionando suposiciones, reformulando problemas y enfocando viejas situaciones desde nuevas perspectivas, se pide a los nuevos seguidores nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas y se les incluye en el proceso de respuesta a los problemas y búsqueda de soluciones.
- + Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de cada seguidor para su progreso y crecimiento, actuando como guía o como tutor.

House (1977) propuso una teoría que identifica cómo se comportan los líderes carismáticos, cómo se diferencian de las demás personas y las condiciones bajo las que prosperan con más probabilidad, algunas conductas características de los líderes carismáticos son: la gestión de la impresión para mantener la confianza del seguidor en el líder, la articulación de una atractiva visión que defina la tarea en términos de metas ideológicas para desarrollar el compromiso del seguidor, la comunicación de expectativas altas para los seguidores y la expresión de confianza en la capacidad de los seguidores para desarrollar la confianza en sí mismos. Se

considera a los líderes carismáticos como individuos que dan a sus seguidores una visión del futuro que promete una vida mejor y con más significado.

Ambas teorías identifican la importancia de los líderes que tienen una profunda influencia sobre sus seguidores, la teoría del liderazgo carismático tiende a acentuar las características del líder, mientras que la teoría del liderazgo transformacional resalta los procesos por los que el grupo de trabajo se transforma o desarrolla.

- 6) Enfoque de liderazgo implícito.- considera al liderazgo como un constructo que se percibe de manera subjetiva, el liderazgo puede cumplir un rol simbólico, logrando que las personas se sientan seguras y confiadas de que el destino y la fortuna de una organización están en buenas manos; por ello es probable que el liderazgo no explique, tanto como creemos, el éxito de una organización sino que el liderazgo tiene un valor simbólico en la producción de apoyo subordinado, que puede de manera paradójica producir luego la eficiencia organizacional.

- 7) Enfoque de sustitutos para el liderazgo.- Kerr y Jermier (1978) se preguntaban qué era lo que necesitaban aprovechar al máximo, los miembros de una organización, cuando buscaban resultados organizacionales y personales; llegaron a la conclusión de que los empleados buscaban asesoramiento y buenos sentimientos en sus escenarios laborales; el asesoramiento llega de la estructura de roles o de tareas y los buenos sentimientos pueden provenir de cualquier tipo de reconocimiento. Los autores proponen sustitutos de liderazgo y destacan que un líder es sólo un medio para proporcionar estos servicios, dichos sustitutos tienen efectos muy importantes en el grupo de trabajo, pero no disminuyen el rol del líder. Este enfoque sugiere que el liderazgo se puede entender como una serie de procesos o funciones que facilitan la efectividad organizacional y personal, no es necesario que estos procesos o

funciones procedan de una persona en un rol de liderazgo formal, sino que pueden obtenerse de características del trabajo que estén desarrollando los miembros del grupo.

La formación del psicólogo de la FESI le permite no sólo realizar las actividades antes mencionadas sino que también puede insertarse en diversas áreas laborales, ya que cuenta con habilidades y competencias para un óptimo resultado, que en el próximo capítulo se muestra.

CÁPITULO 4

HABILIDADES DEL PSICÓLOGO EGRESADO DE LA FESI

4.1 La formación del psicólogo de la FESI

En México, la psicología como disciplina y profesión, se enseña de diversas maneras en numerosas universidades y con diferentes planes de estudio, variando considerablemente de institución a institución, inclusive dentro de un mismo centro educativo en diferentes campos, como por ejemplo la UNAM.

La Carrera de Psicología de la FES Iztacala, a lo largo de más de treinta y un años que tiene de funcionar, se ha caracterizado por haberse constituido en una comunidad de académicos y de alumnos con un sello propio, en el que siempre se ha dado prioridad al cumplimiento de las funciones que se derivan del fundamento jurídico que le dio origen: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, así como contribuir a la solución de los problemas que enfrenta México (www.fesiztacala.com.mx, 2007).

El plan de estudios de la Licenciatura de Psicología de la FES Iztacala contempla la conducta del profesor y del alumno respectivamente, por lo tanto se exige que el profesor enseñe aquello que practica y por tanto promueva el aprendizaje, en relación al estudiante, el sistema educativo de Iztacala requiere las siguientes características: estudiantes autodidactas, autosuficientes, críticos y capaces de revolucionar su práctica con la teoría (Ribes, 1990). Lo anterior con la finalidad de generar estudiantes de psicología que alcancen la meta de formarse como profesionistas útiles para la sociedad.

Sin importar el área en la que el psicólogo esté trabajando debe actuar de manera científica, el egresado de Iztacala adquiere esta habilidad a lo largo de su formación profesional de tal forma que cuenta con los suficientes elementos teórico – prácticos que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional. Debido a que en Iztacala no se le otorga un espacio significativo a

la psicología organizacional obliga a los estudiantes interesados en este tipo de área a buscar diferentes formas de asimilación de conocimientos y adaptar los conceptos que ellos consideren necesarios para obtener una visión que le permita incorporarse dentro del ramo.

El psicólogo egresado de la FESI a lo largo de la carrera, adquiere habilidades que le permiten insertarse en cualquier área laboral, lo que le posibilita un mayor campo de acción, estas habilidades genéricas son:

- a) Detección.- diagnóstico de necesidades, definidas en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales y/o sociales. Esta habilidad se ve reflejada cuando el psicólogo realiza dentro de la organización una detección de necesidades que puede ser de capacitación, higiene y seguridad, reclutamiento y selección.
- b) Evaluación.- consiste en promover cambios a nivel individual o de grupos para facilitar la aparición de comportamientos aceptables que cubran los objetivos individuales o grupales, en lo que a recursos humanos se refiere. Dentro de la organización el psicólogo puede realizar una evaluación del desempeño de los trabajadores, del desarrollo organizacional, logros de la organización en relación a la misión y a metas organizacionales, realizar una medición de las actitudes hacia el trabajo (satisfacción y atracción hacia el trabajo, satisfacción y productividad, y factores de satisfacción en el empleo), evaluación de rendimiento y productividad.
- c) Prevención.- identificación de variables que participan en un fenómeno determinado, pudiendo con ello predecir y también posponer la ocurrencia de una conducta no deseada. En la organización el psicólogo previene en higiene y seguridad del trabajador, selección, capacitación y adiestramiento, elaborando perfiles de puestos para una buena selección de personal.

- d) Intervención.- solución de casos concretos, haciendo uso de las habilidades con que se cuenta y del respaldo teórico – metodológico para brindar soluciones. El psicólogo interviene sobretodo capacitando al personal y en el trabajo en grupos que va desde el desarrollo de un grupo y formación de grupos eficientes, como reclutar, entrenar y manejar el recurso humano disponible para realizar el trabajo.

- e) Investigación.- se refiere a la elaboración de instrumentos de medida, el diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades multidisciplinarias en las diferentes áreas. Las funciones que desempeña el psicólogo dentro de la organización a partir de esta habilidad es la de investigar sobre tiempos y movimientos, condiciones de trabajo, liderazgo, motivación (detección de escalas motivacionales y fomento de la motivación), ingeniería humana, D.O, comunicación, baterías eficaces para una adecuada selección y tecnología innovadora; como crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, y cómo propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que permiten un máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para que se mantenga esa eficiencia por largo tiempo.

Todas estas habilidades adquiridas a lo largo de la carrera le permiten al egresado cumplir con diversas funciones dentro de las organizaciones las cuales son concernientes al factor humano, además de las mencionadas anteriormente también puede elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la organización, estructuración de una batería psicológica, elección de medios y fuentes de reclutamiento que le proporcionen efectividad, definir el tipo de entrevista que debe usar para cada caso, decidir qué tipo de capacitación y/o adiestramiento necesita cada trabajador.

4.2 Las competencias del psicólogo de la FESI

Todas las habilidades con las que cuenta el egresado de la FESI le permiten tener ingerencia en diferentes áreas tales como desarrollo organizacional, motivación, mejora continua, etc., todas estas actividades pueden ser desarrolladas por un psicólogo egresado de la FES Iztacala, en cualquier organización pública o privada, de producción de bienes o servicios.

En realidad el campo de acción es toda organización en la que surja la interacción humana como condición para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. La formación del psicólogo egresado de la FESI le permite no ser un simple aplicador de pruebas, sino un analista del ambiente organizacional donde tiene que vincular los sistemas de producción con el factor más importante de la empresa, el factor humano. Las ventajas de estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones consiste en tener un mayor conocimiento de los trabajadores y del ambiente laboral, lo cual ayuda a mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la motivación del personal, pues el contexto tanto nacional como internacional demanda una relación entre productividad y calidad.

Los egresados de la carrera de psicología se han colocado en diferentes organizaciones, publicas o privadas, desde que se implementó la carrera en 1975, sin haber sido formados en psicología organizacional; sin duda lo que ha permitido su inserción al campo laboral son todas las competencias que generan a partir de su formación en Iztacala, que va adquiriendo a lo largo de su formación profesional, la importancia radica en que las organizaciones necesitan ser competentes internacionalmente por lo cual el personal lo tiene que ser también; esas competencias son muy requeridas en el mercado laboral en especial en el área industrial, las cuales son: adaptabilidad, que se aprende en Iztacala de forma inmediata ya que el alumno se tiene que adaptar a los diversos profesores que en muchas ocasiones no comparten la misma corriente teórica y le sirve a cualquier organización que el egresado se adapte rápidamente; dado que dentro de ésta

tiene contacto con diferentes personalidades. El trabajo en equipo es otra competencia importante, debido a que dentro de la FESI a lo largo de la carrera se tiene que trabajar de este modo y en lo laboral sirve para poder trabajar sin problemas con personas que tienen diferentes opiniones y modos de trabajo pero que aún así logren una meta en común. Aprendizaje continuo, todos los días dentro de la Facultad se va actualizando el aprendizaje y día con día se renueva, pues los alumnos tienen que leer bibliografía reciente y en el plano laboral esto es importante pues se está permanentemente aprendiendo cosas nuevas. Comunicación, en la carrera tienen que aprender a comunicarse tanto con sus iguales (compañeros) como con las personas a las cuales brindan un servicio, aprenden a hablar en público y esto es imprescindible en lo laboral, ya que el psicólogo tiene que estar en constante contacto con otros. Iniciativa, la forman en Iztacala por medio de los diversos trabajos que tienen que realizar y esto es útil en una organización porque pueden proponer e incluso adelantarse, ya sea para hablar, realizar alguna actividad o proponer proyectos. Planeación, se instruyen a formar programas, exposiciones, actividades lo que es de vital importancia en la acción profesional, pues se necesitan personas capaces de hacer planes concretos y eficaces para las diversas actividades de la empresa; ésta se relaciona con la organización y la responsabilidad que toda organización necesita en su personal. Tolerancia al estrés, innovación, integración y asertividad, son otras competencias adquiridas durante la carrera, ya que al tener que realizar diversos trabajos a lo largo de la carrera, todos diferentes entre sí, es necesario ser novedosos e integrar todos los conocimientos adquiridos hallando el medio apropiado para conseguirlo, soportando el estrés que genera tener que cumplir con los mismos criterios en todas las materias; pero sin duda esto sirve para que sea más fácil introducirse en la organización dando mejores resultados.

Es importante mencionar que los egresados de Iztacala tienen la capacidad de observación, de síntesis, de análisis, de crítica y de autoanálisis, pues desde los primeros semestres aprenden a examinar atentamente en el laboratorio y después en el entorno, distinguiendo lo más relevante, analizando las situaciones pero

también a ellos mismos, con la capacidad de juzgar las cosas, fundamentados en el conocimiento.

Los psicólogos graduados de la FESI también cuentan con las siguientes competencias: autorreflexión, autosuficiencia, son autodidactas, manejo de grupos, vocación de servicio, creatividad y gusto por la lectura, ya que son responsables de su propio conocimiento para lo cual es necesario leer mucho y, es por medio del servicio social, que están en constante contacto con las personas, en las organizaciones todo lo anterior es de vital importancia pues no sólo es necesario el conocimiento que pueda tener el psicólogo, sino que también se tiene que relacionar con las competencias, habilidades y aptitudes, que se traducen en las acciones y funciones que desempeña el psicólogo en el ámbito laboral.

Lo anterior se debe a que en la FESI, además de la educación formal, se desarrollan estas competencias que permiten que los egresados se desenvuelvan como agentes de cambio, que incidan de manera propositiva en el logro de las metas y expectativas de desarrollo de una organización y al mismo tiempo, contribuyan al crecimiento propio del país.

CONCLUSIONES

El psicólogo como especialista en la conducta humana es parte importante en nuestra sociedad y por lo tanto puede aplicar sus conocimientos en diferentes áreas, ya sea en la clínica, educativa, organizacional, investigación, social. Tradicionalmente al psicólogo se le requiere para laborar dentro de las organizaciones en el área de admisión de personas, que comprende el reclutamiento, selección y capacitación, pero esto no implica que solamente esté preparado para llevar a cabo estas funciones, ya que la formación que recibe el egresado de la FESI le permite desarrollarse dentro de la organización realizando un sin número de actividades como son: modos de comportamiento, productividad, riesgos laborales, estrés, satisfacción laboral, entrenamiento, etc., lo anterior indica que el psicólogo egresado de Iztacala no se encuentra limitado, sino que en ocasiones son las organizaciones quienes no valoran su labor, ya sea por falta de conocimientos acerca de las competencias, conocimientos y habilidades con las que cuenta el psicólogo o bien porque es el mismo egresado quien no promueve sus conocimientos.

Dentro del programa de psicología de la Facultad no se cuenta con materias que definan como tal la psicología organizacional, pero hay que tomar en cuenta que eso no quiere decir que el egresado no pueda ingresar a laborar a esa área, ya que los temas con los que cuenta el programa y las habilidades que se van adquiriendo a lo largo de la carrera permiten al futuro psicólogo poner en práctica todos sus conocimientos para lograr objetivos propios y de la organización, de tal forma que aporte valor a la empresa.

Si bien es cierto que el psicólogo puede incorporarse a cualquier área laboral para aportar conocimientos a partir de su formación, no se debe olvidar que si bien el programa de estudios le da las herramientas para lograrlo es indispensable que en todo momento adquiera nuevos conocimientos y actualice los que ya adquirió, lo anterior por medio de revistas, libros, conferencias, maestrías, doctorados, etc. La

importancia de una mejor preparación es que se mantiene actualizado, lo que conlleva a mejores ofertas de trabajo y mejorar su estilo de vida tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Debido a que para las organizaciones el factor humano ha empezado a ser reconocido como lo fundamental para su funcionamiento, evolución, permanencia y éxito, el psicólogo ha tenido que desempeñar un nuevo rol dentro de las empresas, de tal forma que aparte de cumplir con las funciones tradicionales debe emprender un cambio, que significará enfrentar retos y riesgos, pero lo más importante es vencer la resistencia al cambio.

Al ser el recurso humano la parte medular de una empresa u organización y no la tecnología de vanguardia, dicho recurso debe impregnarse de una nueva filosofía que implique un cambio de valores, un cambio de conducta cognoscitiva de todos los individuos que componen a la organización, para ello se requiere la intervención del psicólogo, quien es un especialista en la modificación de conducta, alguien que puede encaminar al personal hacia la calidad total, alguien que motive al personal a hacer su trabajo bien y a la primera, que le enseñe a comprometerse con la organización a la que pertenece y que todo esto dé como resultado la excelencia.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, G. y Heredia, E. (1999). Administración de Recursos Humanos. México:Trillas.
- Caballero, M. y Lahera, G. (1998). El papel del psicólogo en las organizaciones. Tesis de licenciatura, UNAM. México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, W. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.
- Dunette, M. y Kirchner, W. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Diane, A. (1985). Selección efectiva de personal. Reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. Colombia: Norma.
- Grados, E. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno.
- Guizar, M. R. (2003). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill.
- Hagemann, G. (2002). Motivación: manual de implementación. México: Limusa.
- Herrera, G. M. (2002). La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales. Tesis de Licenciatura, UNAM. México.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill.
- Leal, B. (1998). Reclutamiento y selección ante el nuevo rol de efectividad del personal. Diplomado en Administración de Recursos Humanos: ITESM. México, Nuevo León.

- Medina, S. A. (2002). Psicología organizacional y las competencias del psicólogo de la FES Iztacala. Tesis de Licenciatura, UNAM, México.
- Milkovich, G. T. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Muchinsky, P. M. (2002). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. México: Thomson Learning.
- Rodríguez, F. A. (1999). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. México: Pirámide.
- Sánchez, B. F. (1993). Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.
- Schein, H. E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schultz, D. (1996). Principios de psicología organizacional. México: Prentice Hall.
- Spector, E. P. (2000). Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. México: Manual Moderno.
- Werther, W. B. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Zepeda, H. F. (1999). Psicología organizacional. México: Pearson Educación.