



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“El rol del psicólogo en las organizaciones”

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N):

Miriam Cristina Cadena Rico

Director: **Dr. Miguel Monroy Farías**

Dictaminadores: **Mtra. Elsa Guadalupe López Morales**

Lic. Amado Raúl Rodríguez Tovar



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia,

Agradezco de todo corazón a Dios y a mis padres por que a través de ellos me concedió la vida en este mundo, así como a mis abuelos, tíos, hermanos, primos, y a todas las personas que directa o indirectamente han influido en mi formación como ser humano y profesional, en respuesta a esto, cuenten con una gran amiga.

A Erik,

Gracias por ayudarme a cruzar con firmeza el camino de la superación, porque con tu apoyo y aliento hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos.

A mis profesores,

Debo agradecer de manera especial y sincera a Miguel Monroy Farías, por aceptarme para realizar esta tesina bajo su dirección, por su apoyo, paciencia y motivación. Infinitas gracias a Elsa López y Raúl Rodríguez, por su tiempo, experiencia, y sugerencias.

Con amor y agradecimiento infinito.

ÍNDICE

Introducción	4
Capitulo 1 LA PSICOLOGÍA Y LA ORGANIZACIÓN	8
1.1 Concepto de Organización	8
1.2 Teoría sistémica de la organización	10
1.3 El psicólogo y el enfoque sistémico dentro de las organizaciones	13
1.4 La psicología Organizacional	18
Capitulo 2 EL ROL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	22
2.1 Reclutamiento y selección	23
2.2 Capacitación y Desarrollo	31
2.3 Evaluación al desempeño	42
Capitulo 3 HABILIDADES BASICAS DEL PSICOLOGO PARA DESEMPEÑAR SU ROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	46
3.1 El rol del psicólogo dentro de las organizaciones	47
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	57

INTRODUCCIÓN

Dentro de la licenciatura de Psicología en FES Iztacala se manejan diferentes corrientes, y tenemos la dicha de conocer la gran diversidad y campos de aplicación de esta licenciatura. Cabe señalar que una de mis principales áreas de interés siempre fue la psicología aplicada a las empresas.

La psicología organizacional es 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.

Psicología organizacional, se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda.

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas, desde esta perspectiva se pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Básicamente lo que llamo mi atención sobre la psicología organizacional y la teoría de sistemas es que los humanos somos sociales por naturaleza, además tenemos una tendencia inherente a organizarnos y cooperar en relaciones interdependientes, además los grupos formales surgen espontáneamente cuando

varias personas que tenemos intereses comunes que concuerdan para alcanzar metas y objetivos comunes.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica.

Desde que se nace pertenecemos a diferentes organizaciones o sistemas, y cuando el individuo se incorpora al mundo laboral está integrando a un sistema más, en el cual el resultado de un todo es más que la suma de sus partes, en donde se está orientado en cumplir una meta mediante una integración de actividades estructuradas y con una jerarquía específica y bien definida.

Las organizaciones o empresas, son vistas como un sistema total, en donde para un miembro de la organización la cantidad y calidad del trabajo que realiza está relacionada con la imagen que tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento (Shein, 1982). En otras palabras, entre más estudian los psicólogos el comportamiento de las personas en las organizaciones, más pruebas se reúnen para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

En esta forma, el rol del psicólogo dentro de las organizaciones se basa en dos principios fundamentales para llevar a cabo su labor: equilibrio y sensibilidad.

Equilibrio por que la interacción cotidiana con personas requiere calidad humana; sensibilidad por que esta interacción requiere descifrar necesidades y conflictos (Llanos, 2005).

El objetivo general de esta tesina es realizar un análisis del rol del psicólogo dentro de las organizaciones a través de una metodología de investigación bibliográfica.

Este trabajo está dividido en tres capítulos, los cuales son descritos de la siguiente manera:

Capitulo. 1 La psicología y la organización. En este capítulo se realiza una descripción teórica del concepto de sistema y organización, este capítulo explica cual es el rol principal que cumple un psicólogo dentro de una institución o empresa ya sea pública o gubernamental. Además de hacer hincapié que para estudiar los fenómenos psicológicos dentro de una empresa no se puede realizar de manera individual sino es necesario analizar a la organización o sistema en su totalidad.

Capitulo 2. El rol del psicólogo dentro de las organizaciones. En este capítulo se describen las actividades que se llevan a cabo en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. La primera etapa de los recursos humanos la constituye el reclutamiento y todas aquellas técnicas, medios y fuentes de los que se vale para atraer a los individuos y candidatos potenciales en el mercado de los recursos humanos. En este trabajo se describe también la etapa de selección de personal la cual es de vital importancia, se describen herramientas conocimientos y técnicas para llevarlo a cabo. Dentro de este capítulo se trabaja también el subsistema de capacitación y desarrollo, se describe el proceso de capacitación con base en la teoría de los sistemas, planeación

estratégica y el proceso general que sigue la puesta en marcha de la capacitación y desarrollo.

Capítulo 3. Habilidades básicas del psicólogo para desempeñar su rol dentro de las organizaciones. El objetivo de este capítulo es hacer propuestas que van más allá de la operación de recursos humanos, sino más bien invita a los psicólogos a centrarse más en lo que el trabajo psicológico aporta a la organización, propone buscar agregar valor todo tiempo a nuestro trabajo siendo socios estratégicos de los directivos, aliados de los empleados y agentes de cambio para lograr los objetivos de la organización.

Se pretende que esta tesina sea de utilidad para la comprensión y asimilación de las principales herramientas teóricas del rol del psicólogo dentro de las organizaciones específicamente dentro de los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal dentro de las empresas.

1. LA PSICOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES

Todos nosotros hemos pasado la mayor parte de nuestra vida en alguna organización, ya sea, escuelas, clubes, grupos comunales, empresas, instituciones gubernamentales, hospitales, partidos políticos e iglesias. Un individuo que ingresa a una organización pública o privada tiene una historia previa con instituciones, ya sea la familia, la escuela, o algún otro de índole recreativa, deportiva y religiosa; y estos grupos según los psicólogos encargados de este estudio influyen en su personalidad y hasta en su comportamiento. Los psicólogos han reconocido la importancia que las pautas de conducta familiares tienen en el desarrollo del carácter; pero han olvidado que los individuos no solo se comportan como niños crecidos, sino como adultos miembros de sistemas sociales, se ha ignorado esa gran área central que es la conducta del hombre en las organizaciones y en las instituciones, así como el carácter psicológico de tales agrupamientos; sin embargo en el mundo occidental de hoy día el individuo pasa la mayoría de sus horas diurnas en organizaciones e instituciones (Katz y Kahn, 1989).

1.1 Concepto de organización

Por su parte, Shein (1982) señalaba que la idea básica que subyace al concepto de organización era, la idea de lograr objetivos comunes, a través del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua, mediante la división del trabajo. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se pueda satisfacer también sus necesidades individuales y se logren objetivos comunes.

Es un hecho elemental que las sociedades, debido a su naturaleza variada, representan agrupamientos organizados de personas cuyas actividades están institucionalmente encauzadas (Katz y Kahn 1989).

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 (Shein, 1982).

Según los psicólogos sociales Katz y Kahn (1989), las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de las energías y la conversión de resultados, en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente. Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y tiempo.

El interés por parte de los psicólogos de estudiar a la organización como sistema total fue cuando los psicólogos comenzaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionadas con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento (Shein, 1982). En otras palabras, entre más estudian los psicólogos el comportamiento de las personas en las organizaciones, más pruebas se reúnen para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr

alguna comprensión del comportamiento individual. Por lo que en este trabajo de investigación se analiza a la organización como un sistema

1.2. Teoría sistémica de la organización

La teoría general de los sistemas, es una perspectiva integradora de la ciencia moderna surgida de la biología y que se remonta a la posguerra, ha tenido también impacto en la teoría organizacional.

Pinto (1982) menciona que el hombre necesita conocer su realidad de manera objetiva, misma que, por el crecimiento de la sociedad, se vuelve cada vez más compleja. El enfoque de sistemas permite la comprensión integral de los elementos de un todo a través del análisis de conjunto.

Este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio. Fue el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, quien a partir de la teoría de sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto conocido como sistemas abiertos (Guizar, 2004).

Por otro lado, el trabajo más conocido sobre la teoría sistémica de las organizaciones según Dávila (2001) es el de Robert Kahn y Daniel Katz, dos psicólogos sociales de la universidad de Michigan, que se publicó en 1966, titulado psicología social de las organizaciones; el enfoque sistémico de las organizaciones ha tenido una muy amplia difusión y aceptación, hasta el punto de que diversas teorías parecieran coincidir en aceptarlo como un marco de referencia común para el estudio de las organizaciones. Un sistema puede definirse como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados (Arias, 1990).

Así, Pinto (1982) considera como sistema al conjunto de elementos

interrelacionados e interdependientes para el logro de objetivos determinados, y se clasifican en:

- a) Por su origen: naturales y creados.
- b) Por la cantidad y complejidad de sus elementos: simples y compuestos.
- c) Por transmitir o no energía: abiertos y cerrados. d) Por su naturaleza: mecánicos y vivientes.
- e) Por su reacción: adaptables y no adaptables.

El enfoque de sistemas tiene axiomas que los caracterizan, que son los siguientes:

- a) Integración: un sistema es un todo indisoluble que se integra por partes interrelacionadas, interactuantes e interdependientes. Ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las otras.
- b) Subordinación. El todo es primario y las partes secundarias. El papel que adoptan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.
- c) Dependencia. La naturaleza y función de la parte derivan de su posición dentro del todo, y su conducta es regulada por la relación del todo a la parte.
- d) Unidad. El todo se conduce unitariamente, sin importar lo complejo que sea.
- e) Estabilidad. La identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las partes cambien. El todo se renueva a sí mismo constantemente, a través de un proceso de transposición.
- f) Organización. El todo es más que la suma de sus partes; la organización confiere al agregado características diferentes de las de sus componentes, considerados en forma individual.
- g) Jerarquía. Los sistemas están relacionados en forma jerárquica. Las partes de un sistema pueden considerarse, a su vez, como sistemas.

Asimismo, los elementos de los sistemas según Calderón (1992) son:

- a) Insumos: materiales, energía o información que alimenta al sistema.
- b) Procesos: Acciones ordenadas para transformar los insumos en productos.
- c) Productos: bienes servicios, comportamiento o información que resultan de procesar los insumos.
- d) Realimentación: resultados del sistema que se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento.
- e) Regulador: Elemento que gobierna al sistema.

1.3 El psicólogo y el enfoque sistémico dentro de las organizaciones

Una organización o empresa se considera como un sistema, por lo que se puede estudiar bajo el enfoque de sistemas. Como se señaló un sistema es un conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común y que mantienen cierto grado de estabilidad (Pinto, 1982).

La empresa se integra por personas y por recursos materiales, financieros y tecnológicos, todos ellos interdependientes, con funciones específicas que a su vez cumplen una función general, cuyo propósito es alcanzar un objetivo común. Calderón (1992) considera que la organización está integrada por varios sistemas, los cuales pueden dividirse en los siguientes:

- a) Relaciones externas: vincula a la empresa con su medio ambiente.
- b) Dirección: regulador, componente que impulsa, coordina y

vigila a la empresa.

- c) Tecnología: precisa qué y cómo hacer.
- d) Finanzas: capta, distribuye y controla los recursos monetarios.
- e) Recursos materiales: Provee y conserva los bienes muebles e inmuebles y distribuye los materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones.
- f) Recursos Humanos: conjuntos de estructuras y procedimientos por medio de los cuales se establecen y aplican normas de trabajo y readoptan decisiones entorno a los beneficios de la producción.
- g) Mercadeo: hace llegar los productos de la empresa a los consumidores finales.

Todas las áreas de la organización son un sistema y se encuentran relacionados, por ejemplo; en la actualidad, las organizaciones han puesto toda su atención en dos factores: el Ambiente Natural y los Recursos Humanos (Alles 2010). El primero a causa de que en los años recientes, la preocupación por los daños al ambiente han adquirido gran importancia y enorme impacto en muchas empresas que no sólo deben encargarse de los cambios impuestos por leyes y reglamento específicos, sino también de la percepción del público; concretamente las actuales preocupaciones por el ambiente son: la contaminación, cambios del clima, la cantidad de agua, seguridad de los alimentos y por supuesto el agotamiento del ozono.

Por otro lado, con base a los cambios en el mundo, las organizaciones son más complejas y los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupos, si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, por consiguiente la Administración De Recursos Humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas (Ulrich, 2002).

Con base a lo anterior se considera que la gestión de recursos humanos, es la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones, y en realidad es difícil separar las personas de las organizaciones y viceversa. Para hacer más fácil el estudio de la relación entre personas y organizaciones, así como el de gestionar los Recursos Humanos, se establecerá que las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que intercalan permanentemente con sus respectivos ambientes. Se recuerda que el concepto de sistemas abiertos se origina en la biología, al estudiar los seres vivos y su dependencia y su adaptabilidad al ambiente, y se ha extendido a otras áreas científicas como nuestra profesión la psicología y la sociología hasta llegar a la administración. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Por consiguiente se utiliza el concepto de sistema porque permite, de una manera más amplia y real, la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos.

La aplicación de la teoría de los sistemas en los recursos humanos puede descomponerse en tres niveles de análisis: el nivel social (la sociedad como macro sistema), el nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema) y el nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema). Retomando lo anteriormente expuesto: un conjunto de elementos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando con datos/energía/materia, unidos al ambiente que lo rodea al sistema, y para suministrar información/energía/materia (Chiavenato,1994).

Pero ésta idea de considerar la organización como un sistema abierto ya que según Arias (1990) menciona que cada sistema se encuentra en un medio circundante por ello sus componentes necesitan mayor interdependencia, su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes y porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad.

En verdad, las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada y el elemento básico son las personas cuyas interacciones conforman la organización. Dado que la interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de estas, está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros: interacciones individuales, individuo y organización, organización y otras organizaciones, y la organización y su ambiente total.

La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva. En algunos casos la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de pérdida y una corta perspectiva temporal de permanencia en el cargo, en la medida en que ésta es formal y rígida, entonces según él, la mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos de la organización y de los individuos recae sobre la alta gerencia, puesto que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas junto a su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o bajo éstas otras requiriendo un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre con desafío. En síntesis la interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámicas.

A pesar de ello, la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por él y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus, de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado

espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

Según Arias (1990) la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración.

Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo, los psicólogos denominamos a esto "contrato psicológico". Este se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización, establece el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Pero el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre el individuo y la organización además es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las dos partes. Sin lugar a dudas una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos lo que quieren y lo que necesitan, en consecuencia, el esclarecimiento de los contratos es importante para una efectiva experiencia interpersonal. Cabe recalcar que todo contrato presenta dos aspectos: el contrato formal y el escrito y el "contrato psicológico" (que la organización y el individuo espera ganar con la nueva relación). De modo que el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco, corresponde a la Administración de Recursos Humanos asegurarse de esto.

La gestión de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable, por consiguiente los objetivos de la gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos corporativos, unidades de negocios y

funcionales de la organización. De allí la importancia de una buena administración y potencialización de los Recursos Humanos de la empresa, desarrollando en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad, enfatizando la calidad total de los trabajadores y también estimulando su espíritu intraemprendedor de tal forma que repercuta en el beneficio de la organización y de la sociedad.

Esta es la misión de los psicólogos que laboren en organizaciones cada vez más compleja, ser líderes y piezas fundamentales para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y compenetrándose íntegramente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado, técnicas forjadas de dicha organización que se adapten a ésta cultura y su posterior eficiencia y eficacia en el desarrollo de los Recursos Humanos.

Sin lugar a dudas, en la actualidad, muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos y para ello desarrollan sus Recursos Humanos, para que se adapten al contexto situacional, por ende, aparte de desarrollar y potencializar las habilidades de cada uno de los trabajadores, se hace hincapié en mejorar las relaciones interpersonales, comunicación y por supuesto en su adaptabilidad a las condiciones medio ambientales de la sociedad o macro sistema.

1.4 La psicología Organizacional

Entre los psicólogos aun no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudios de la psicología organizacional. Se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella,

finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda (Gil y Alcover, 2003). La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Sin embargo, los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la Psicología Industrial en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la Psicología Organizacional por el bienestar de los empleados.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos o intelectuales (Gil y Alcover, 2003).

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son los estudios de investigación de mercados y la creación de clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos.

En un sentido diferente esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima. Desde hace más de cuarenta años, W. Schutz orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes (Gil y Alcover, 2003). Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990. Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones y muchos otros temas.

Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, el interés de este reporte de actividad profesional se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia.

Según Chiavenato (Citado en Ulrich, 2006) el concepto de rol son los papeles, conductas y comportamientos que desempeñan las personas por ocupar cierto estatus. Asimismo se llama función al conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera transitoria y sistemática; esta definición es dada por, en 1994. Según Arias (1990) el psicólogo organizacional estudia el comportamiento humano dentro de una organización en función a su participación

en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Funciones del Psicólogo Organizacional son:

- Evaluación y selección de RR.HH.
- Capacitación y Desarrollo

De acuerdo con un principio de la teoría de sistemas, todo, en este caso la empresa, es más y distinto que la suma de sus partes, las cuales se acaban, mueren o se inutilizan, mientras que la empresa sigue su marcha, puesto que constantemente se realimenta. La materia prima de una empresa es transformada por el personal para obtener un producto, el cual, al venderse, genera ingresos, mismos que se utilizan para comprar materia prima y para retribuir al personal (Pinto, 1982).

El rol del psicólogo en las organizaciones es revisará de manera detallada en el siguiente capítulo.

2. EL ROL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Como se mencionó en el capítulo anterior las empresas y organizaciones son sistemas abiertos por que son interdependientes para lograr sus objetivos, toda empresa tiene objetivos organizacionales que cumplir para lograr sobre vivir para esto necesita una planeación estratégica la cual es uno de los pilares fundamentales para la administración y éxito de los negocios. Según Sánchez (2001) la planeación estratégica es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución, empresa u organización encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permiten tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles seguimiento. Las estrategias se realizan con base a un marco estratégico que se conforma por la misión, visión, filosofía, valores y objetivos de la empresa.

Alles (2004) proporciona las definiciones básicas que forman parte de un marco estratégico de la organización:

Misión: El porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.

Visión: La imagen del futuro deseado por la organización.

Valores: Son los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas.

Para lograr el éxito en una organización se debe buscar la calidad total en la organización, lo cual implica la satisfacción del cliente interno y externo, ahora y siempre. Pero este cambio cultural no genera espontáneamente, se necesita crear primero un sistema de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo basado en una planeación estratégica solida para motivar, concienciar, mentalizar a todas

las personas y unir las en la lucha contra el enemigo común, el fantasma de la no calidad (Senlle, 2000).

Como sistema la empresa es dividida en jerarquías y puestos de trabajo, el puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Reyes, 2008).

Las organizaciones tienen diferentes puestos y jerarquías, las cuales al realizar el trabajo en conjunto complementan al sistema. El trabajo puede considerarse, como cualquier actividad, desde diferentes perspectivas, el objetivo principal del psicólogo dentro de las organizaciones es atraer, seleccionar, retener y desarrollar al personal (Alles, 2005).

Según Calderón (1992) los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación al desempeño, forman parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos, y a lo largo del desarrollo de este capítulo se describirá cada uno de estos subsistemas.

2.1. Reclutamiento y selección de personal

Según Arias (1990) la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con el que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

De acuerdo con Alles (2005) el proceso de reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera

selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base de la selección la cual es la etapa siguiente.

El proceso de reclutamiento y selección de acuerdo con Llanos (2005) es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa u organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema. Según Arias (1990) la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, aun costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

De acuerdo con Cerecedo y Rangel (2009) este proceso se toma muy enserio para conseguir resultados óptimos y satisfacer las necesidades de los clientes de la organización, este proceso consta de diferentes pasos, entre los más utilizados se encuentran: análisis de puestos, descripción del mismo, elaboración del perfil, reclutamiento (entrevistas y pruebas) y selección. Respecto al proceso de reclutamiento Arias (1990) menciona que cada organización debe adaptar ese proceso a sus propias necesidades. Por otro lado, Cerecedo y Rangel (2009) menciona que es muy importante hacer énfasis en que el proceso de reclutamiento y selección varía de acuerdo a las necesidades del cliente o empresa.

De acuerdo con Alles (2005) para entender mejor a los candidatos que deseamos atraer, para luego seleccionarlos y más tarde retenerlos en una

organización, quizá sea importante analizar las necesidades que una persona

espera que sean cubiertas por su trabajo. Maslow, elaboró una pirámide en donde señala la jerarquía de necesidades en donde muestra en primera instancia que un ser humano necesita satisfacer sus necesidades fisiológicas, como la comida y la vivienda, luego la seguridad, hasta aquí las necesidades se a partir de las compensaciones económicas. A partir de tener las mínimas necesidades cubiertas, las personas requieren más de su trabajo como el sentido de pertenencia, a la organización, al grupo. Sentirse querido y aceptado, respetado, el sentir el desafío de lograr sus objetivos; y por ultimo y no menos importante, una persona necesita desarrollar su potencial. Esto implica satisfacer las necesidades de su propia actualización, sentirse realizado poniendo en práctica sus capacidades. De acuerdo con Alles (2005) el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno para recibir el ofrecimiento del empleo.

Los objetivos del proceso de reclutamiento son: vigilar las políticas en materia de reclutamiento, proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible el factor humano en todos los niveles; identificar, seleccionar y evaluar medios y técnicas de reclutamiento; coadyuvar al alcance de los objetivos de la organización (Llanos, 2005).

El segundo paso después del reclutamiento del personal es la selección, la cual es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil (Alles, 2005)

El proceso de selección es una serie de técnicas a bajo costo que permiten descubrir al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado que desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con

resultados eficientes y eficaces, de tal forma que asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía (Llanos, 2005). Por otro lado, Alles (2005) afirma que muchas personas sienten y piensan que hacer una selección los coloca en una posición de preeminencia sobre otras, algo así como que ellos están otorgando algo, en este caso un trabajo. En un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante.

Según Llanos (2005) los objetivos del proceso de selección es proveer el factor humano adecuado en tiempo y en el menor costo posible, utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados, coadyuvar al alcance de los objetivos de la organización.

Arias (1990) considera de primordial importancia enfatizar tres principios fundamentales de la selección de personal: Colocación, Orientación y ética profesional. La colocación se refiere a que si un candidato no cumple con las habilidades necesarias para un determinado puesto es necesario colocarlo si es posible a otro puesto en donde cubra con el perfil. Orientación, es cuando un candidato no es aceptado en el puesto y se le orienta a otras empresas mediante un intercambio de información es decir un intercambio de cartera. La ética profesional se refiere a que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas, esta es una gravísima responsabilidad. Alles (2005) afirma que en un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

De acuerdo con Arias (1990), Llanos (2005) y Alles (2005) los elementos técnicos del reclutamiento y selección son: vacante, requisición, análisis y valuación de puestos, inventario de recursos humanos, fuentes de reclutamiento,

recepción de solicitud de empleo, entrevista de inicial, entrevista de selección, aplicación de psicométricos y evaluaciones técnicas, evaluación socioeconómica, examen médico de admisión, elaboración de reporte y decisión final

- a) Vacante: El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es puesto que no tiene titular, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.
- b) Requisición: El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de reclutamiento y selección, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que debería estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.
- c) Análisis y valuación de puestos: Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer una persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.
- d) Inventario de Recursos humanos: Es el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elemento que conocen la organización.
- e) Fuentes de reclutamiento: Se refiere a fuentes internas cuando se trata de una promoción de puesto cuando son recomendados por amistades o

familiares del personal que se encuentra ya laborando. Se consideran externas como en el caso de agencias de empleo, medios publicitarios, universidades y bolsas de trabajo. De acuerdo con Llanos (2005) las fuentes de reclutamiento, son los lugares o sitios o lugares en los que pueden identificarse individuos idóneos para cubrir los espacios faltantes en la organización. Secciones dentro del mercado de recursos humanos que ofrecen candidatos para ocupar las vacantes ofrecidas por las empresas. Estos espacios pueden encontrarse dentro de la empresa (fuentes internas) o bien, fuera de ellas (fuentes externas).

- f) Solicitud de empleo: La solicitud de empleo abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, etc); datos familiares, experiencia profesional, puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo. Por su parte Faust B y Faust M. (2004) afirman que en los últimos años el currículum Vitae se ha convertido en una moneda corriente de ámbito mundial en el que hacemos marketing constante de nosotros mismos en todos y cada uno de los pasos de nuestra carrera profesional.

- g) Entrevista inicial o preliminar: En esta entrevista pretende determinar de manera gruesa el mínimo de tiempo posible, los elementos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Entrevista de selección: La entrevista es una conversación y tiene un objetivo, llegar a conocer la información del solicitante. Es un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando, el entrevistador requiere un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y las

limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. Las fases de la entrevista son rapport, clima y cierre.

- h) Pruebas Psicológicas: En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad del individuo, así como de la capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, estos instrumentos no son ni buenos ni malos, dependen para que han sido diseñadas, sus limitaciones en que se utilizan y quien las utiliza. Una prueba psicológica, llamada también psicométrica, instrumento de medición psicológica o simplemente medición psicológica, mide ciertos atributos psicológicos, como intereses, inteligencia, rasgos de personalidad, logros, aptitudes, habilidades o nivel de desarrollo, entre otros (Llanos, 2005).
- i) Pruebas de trabajo: La realización de pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.
- j) Examen médico de admisión. Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.
- k) Decisión Final: Con la información obtenida en cada una de las diversas faces del proceso de selección, se propone a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato para su consideración final.

Como puede verse el proceso de reclutamiento y selección es un proceso estandarizado con pasos específicos, su éxito se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como en recursos materiales, las herramientas que se utilizan para evaluar las habilidades y capacidades de los individuos son diversas y específicas, Los resultados de las pruebas no son buenas o malas en sí mismos, sino que en conjunto representan un aspecto medible en el sujeto, el cual puede o no adecuarse a los objetivos de la empresa. El profesional más capacitado para realizar este trabajo es un psicólogo organizacional, el cual informará de sus conclusiones a la empresa, la que finalmente decidirá cual es la persona a contratar, situación que le da más transparencia al proceso (Cerecedo y Rangel, 2009).

2.2. Capacitación y desarrollo

Como se mencionó en el capítulo anterior, las organizaciones tienen en el factor humano el recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda la organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que actualmente se esta desempeñando o con las que en lo futuro se realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano (Arias, 1990).

Según Llanos (2005) el capital humano es de riqueza trascendental para las organizaciones. Una vez incorporado a ellas se deben planear las estrategias de capacitación. La capacitación es una estrategia, es una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa entornos altamente competitivos e inciertos. El conocimiento debe administrarse cuidadosa e ingeniosamente porque no debe generar altos costos. El conocimiento debe hacer competente al recurso humano,

debe hacerlo excelente, valioso.

Alles (2005) afirma que la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente. Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados y su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para tener un mejor nivel de vida.

Según Pinto (1982) el subsistema de capacitación utiliza medios y estrategias para que la fuerza de trabajo adquiera o perfeccione sus conocimientos, habilidades y actitudes en función al puesto que desempeñe en la empresa en la que presta sus servicios. Para efectuar su función, el subsistema de capacitación capta información del medio ambiente y del centro de trabajo; tal información comprende el marco jurídico de la empresa, sus políticas, misión y visión, entre otros componentes. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa (Alles, 2005).

Según Arias (1990) la educación es un término genérico que indica, la adquisición de los bienes culturales. En las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos y habilidades específicas, se emplean entonces los siguientes términos.

- a) Entrenamiento: Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación y se divide en capacitación y adiestramiento. El término adiestramiento significa proporcionar una destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de de

carácter muscular o motriz. Por otro lado, el término capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

- b) El desarrollo. Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de los ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse en la maduración integral del ser humano.

Por su parte, Mendoza (2005) afirma que el adiestramiento se refiere a habilidades manuales y la capacitación a conocimientos, asociando a determinados niveles jerárquicos, cada uno de ellos ha caído en desuso, especialmente a raíz de la tendencia a humanizar cada vez más sus objetivos y a identificarlos con los del carácter educativo. Por otro lado, el desarrollo entendido como el crecimiento integral de los recursos humanos, permite conciliar las necesidades e intereses de las organizaciones y las del colaborador, plantea objetivos a largo y a corto plazo. Este enfoque supone también la búsqueda de una mejor calidad de vida para los trabajadores y la cristalización de uno de los aspectos de la nueva cultura laboral que coloca al hombre en el centro de sus preocupaciones. De conformidad con las tendencias modernas de administración, las diferencias entre adiestramiento, capacitación y desarrollo desaparecen, de modo que los tres integran una sola unidad con objetivos que buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, que se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la organización, sino también por el suyo.

Llanos (2005) señalan que los beneficios de la capacitación son:

- a) Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas en conflicto.
- b) Promueve la comunicación en toda la organización

- c) Genera valor en el capital humano agregando plusvalía a este factor de la producción
- d) Conformar una estrategia para competitividad
- e) Es una oportunidad de alinearse con el entorno económico, social y el ámbito tecnológico
- f) Es una herramienta para alcanzar objetivos de la planeación estratégica g) Ayuda a abatir y mantener costos bajos en diferentes áreas de la empresa
- h) Incrementa la productividad y calidad en el trabajo
- i) Contribuye en la formación y al desarrollo de líderes y dirigentes j) Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- k) Estimula el desarrollo con vistas a la promoción
- l) Conformar un poderoso canal para comprender y adoptar políticas m) Eleva la moral y la identidad de la fuerza de trabajo
- n) Proporciona información respecto a necesidades futuras en todos los niveles
- o) Genera mejor imagen
- p) Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.

Por su parte Alles (2005) afirma que el concepto de capacitación y adiestramiento pueden ser utilizados como sinónimos, pero, no lo son. La capacitación está conformada por actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados,

por lo tanto, es una transmisión de conocimientos y habilidades organizadas, planificadas y evaluables. Por otro lado, el entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.

Según Llanos (2005) con base a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, apartado A, Fracción XIII, señala que las empresas están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, cualquiera que sea las actividades de aquella. La ley federal del trabajo puntualiza que es obligación de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores (art.132, Fracc. XV).

De acuerdo con el artículo 153-F de la Ley Federal del trabajo, la capacitación así como el adiestramiento, debe tener como propósitos:

- a) La prevención de riesgos de trabajo b)
Incrementar el nivel de productividad
- c) Elevar la aptitud del trabajador para desempeñar su trabajo
- d) La actualización y perfeccionamiento de habilidades, conocimientos, del trabajador en su actividad y la asimilación acerca de la aplicación de nueva tecnología en dicha actividad.

Siliceo (2006) presenta un modelo sistémico de Organización de la función de la capacitación, dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución de problemas, es decir, la unidad educativa del personal que se trate.

De acuerdo con Llanos (2005) la capacitación establece sus objetivos con base a los beneficios que obtiene ambas partes: la empresa y el individuo. El

proceso es complejo, sobre todo porque los programas de entrenamiento incluyen tres tareas fundamentales: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. La función de la capacitación y el desarrollo es cíclica y su comportamiento es similar a la de un sistema, esto se describe a continuación:

- a) Entradas. Todos aquellos insumos necesarios para ser procesados y generar resultados, como recursos humanos (capacitadores, experiencia y capacidad del gerente de recursos humanos), monetarios, materiales, intelectuales, técnicos, metodológicos, clientes (empleados y trabajadores que va a capacitarse), etc.
- b) Procesamiento. Programas de capacitación, proceso de aprendizaje, calendarios, coordinación de eventos, etc.
- c) Salida. Mejoramiento de capacidades y habilidades demandadas por las funciones en los diferentes puestos, adquisición de conocimientos, disminución de errores, incremento de los niveles de productividad, efectividad de los procesos, mejoramiento de las actitudes del personal que atiende clientes externos, etc.
- d) Retroalimentación. Evaluación de la fase de capacitación, evaluación del impacto de capacitación, análisis costo-beneficio, además de la evaluación al desempeño, procesos, etc. La forma en la que se da la realimentación es mediante la evaluación del sistema y los ajustes del mismo que permiten corregir sus desviaciones (Pinto, 1982).

Al concebir sistémicamente a la función de capacitación permite enfocarla como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, favorecer el desarrollo de habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el

desarrollo integral del individuo. De esta forma, la capacitación queda integrada a la empresa, y específicamente al recurso más importante de ella: el hombre (Calderón, 1992).

Por su parte, Alles (2005) afirma que la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

La información captada a través de una estructura administrativa se transforma mediante procesos, como detección de necesidades de capacitación, el plan de capacitación, la ejecución del plan y su evaluación. Teniendo como producto beneficios para la empresa, los trabajadores y la comunidad, después de haberse realizado el proceso de capacitación (Calderón, 1992).

Por su parte Mendoza (2005) plantea que la capacitación considera genéricamente cuatro etapas o subsistemas las cuales son: detección de necesidades de capacitación, planeación, ejecución y evaluación y seguimiento. Asimismo, señala que ninguna de las etapas de capacitación es mecánica, por lo contrario, considera a la capacitación como un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

La Detección de necesidades de Capacitación, (DNC) es la primera etapa del proceso de capacitación, Mendoza (2005) afirma que existe una necesidad de capacitación cuando los trabajadores desconocen la forma correcta de ejecutar su labor o de lograr los estándares de ejecución de sus tareas, y dicha deficiencia causa problemas organizacionales: errores, quejas, mala calidad, devoluciones, etc. Las necesidades de capacitación pueden ser manifiestas, cuando se presenta un cambio de estructura en la organización, por la movilidad del personal o como

respuesta a los avances tecnológicos: nuevo ingreso, promoción, transferencia de puestos, cambios de todo tipo que afectan al acervo de conocimientos requeridos por los trabajadores y metas u objetivos organizacionales más ambiciosos. Las necesidades encubiertas se presentan cuando el personal ocupa normalmente sus puestos y exhibe problemas de desempeño originados por falta u obsolescencia de conocimientos. La entrevista, la encuesta, lista de verificación, tormentas de ideas, corrillos, simulación son ejemplos de técnicas para obtener la DNC.

Llanos (2005) señala que la DNC o detección de necesidades de capacitación es el insumo principal para generar un plan de acción misma que posibilita la programación de la capacitación y constituye la guía secuencial de acciones, sistematizadas y estructuradas para direccionar el proceso de la capacitación. Para diseñar un programa de acción debe tomarse en cuenta cuántos empleados serán capacitados, tiempo y dinero disponible, jerarquías y prioridades, el programa de capacitación se conforma de la siguiente estructura:

- a) Nombre del programa en el que se articula el evento b)
Horas de duración
- c) Objetivo General
- d) Objetivos particulares
- e) Horas de practica programada f)
Objetivos específicos
- g) Actividades de Instrucción h)
Recursos didácticos
- i) Bibliografía

Pinto (1982) afirma que la DNC constituye, posteriormente, la base para elaborar los objetivos particulares, que señalan lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su puesto; y específicos que permiten definir el tipo de

curso que va a realizar. Al diseñar capacitación es preciso generar evidencias de alta calidad de desempeño o del conocimiento básico que los ayudara a ser evaluados, la capacitación solo es eficaz si produce como resultados una mejora en el desempeño y una fuerza de trabajo eficaz en forma más consistente (Shirley, 2008).

El plan de capacitación supone haber determinado las necesidades existentes que este cubrirá, ya que de otra forma se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar. La programación de un evento de capacitación se instrumenta porque prevé con anticipación las herramientas, los materiales y los medios, y considera gastos y tiempos. Permite prever y planear el contenido de los eventos de capacitación con la distribución de las diferentes etapas, horarios y evaluaciones. Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa, por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización, realmente marcará la diferencia entre una organización y otra (Alles, 2005).

Un plan o programa de capacitación es el documento que contiene los lineamientos a seguir, destaca los fundamentos que le dan origen y contiene los objetivos generales que persigue, un plan se descompone en programas y estos según el tipo de empresa, pueden establecerse por áreas comunes de trabajo o por el puesto en cuestión. Cada programa se divide en cursos, los que en conjunto persiguen objetivos comunes y se orienta al programa que los origina. (Pinto, 1982).

Según Llanos (2005) la información que requiere un plan o programa de capacitación será:

- a) Determinar si la instrucción será grupal o individual
- b) Número de empleados y trabajadores que hay que capacitar c)

Tipo y número de instructores

- d) Escolaridad, experiencia y edad de los participantes de los eventos
- e) Metodología
- f) Recursos didácticos

Pinto (1982) afirma que la ejecución de un programa de capacitación es la puesta en marcha de los programas, es decir, la acción de realizar los eventos de capacitación, tener los recursos, selección y contratación de servicios externos, evaluar al instructor por parte de los participantes, supervisar el desarrollo de los cursos, administrar el presupuesto.

Llanos (2005) afirma que la ejecución de la capacitación implica el desarrollo propiamente del programa general de capacitación y a través del cual los controles administrativos y presupuestal tienen gran importancia. Llevar el control de las erogaciones y gastos permite clasificar y administrar inteligente y eficientemente el recurso financiero. También durante esta etapa se busca asegurar el cumplimiento de los objetivos ya trazados, por supuesto, operando mecanismos de supervisión.

Según Siliceo (2006) la evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores.

La evaluación en el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil, para analizar los cambios de conducta de los capacitados, el proceso de capacitación no tendrá mayor validez si luego de realizado como se planeó y programó, no se pusieran en marcha las acciones para determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados y en que proporción (Pinto, 1982).

Alles (2005) afirma que hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia del programa de capacitación:

- a) Reacción de los participantes: participación, preguntas y otras manifestaciones.
- b) Aprendizaje medido en base a las preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- c) Comportamientos durante la actividad
- d) Resultados. Beneficios de la capacitación comparados con los costes de entrenamiento.

Según Stoneall (1996) en la ejecución del programa de capacitación el diseño de este podrá establecer las expectativas del empleo y así mismo instruir a los empleados sobre la manera de llenar tales expectativas.

El seguimiento de la capacitación constituye el elemento base para retroalimentar el proceso de mejora de la capacitación, conocer los resultados de los programas ejecutados a nivel de toda la organización y su impacto en el desempeño, productividad y eficacia de la planeación estratégica. Además que los beneficios de la capacitación son mejorar la calidad del producto o servicio, mejora en la organización, mejora en las relaciones laborales, mejora en la actitud del trabajador hacia el trabajo en la empresa, disminución de los desperdicios, disminución de los accidentes de trabajo y de los riesgos.

Según Siliceo (2006) en los últimos años los especialistas de capacitación han insistido en el seguimiento que se debe hacer en cada curso impartido del programa de capacitación, el seguimiento es en forma simbólica el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo, que no signifique solo un curso,

por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida educativa de la persona, sino que perdure y que continúe en el tiempo. Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

Una de las principales funciones del área de capacitación es lograr que las personas realicen mejor su tarea. En este proceso de búsqueda de mejoras, permanentes, la formación cobra un valor estratégico, las funciones de capacitación están en constante interacción con el desarrollo de personal. De esta manera se logran los objetivos de la empresa y se desarrolla al personal (Alles, 2005).

En todo este proceso que implica la capacitación, el psicólogo es quien tiene las habilidades para influir en los demás, motivar y desarrollar al personal.

2.3. Evaluación al desempeño

De acuerdo con Alles (2005) la evaluación al desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Según Arias (1990) una de las principales preocupaciones del área de recursos humanos, estriba en diseño de procedimientos con los cuales medir la potencialidad del trabajo de los miembros de la organización y su efectividad y cumplimiento de la misma, la medición de los recursos humanos no es otra cosa que la cuantificación de las habilidades y conocimientos disponibles a una fecha determinada, es decir se le agrega un valor económico al recurso humano. El diseño de un método de cuantificación apropiado no es, de ninguna manera tarea sencilla ya que esta evaluación es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y las formas en que se

satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones al desempeño tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación perdurable entre la empresa y los empleados.

Alles (2005) afirma que las evaluaciones al desempeño son útiles y necesarias para:

- a) Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- b) Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- c) La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Los resultados de la evaluación al desempeño, buscan que los resultados están traducidos en dinero, es decir, se busca medir la contribución específica de cada empleado a la rentabilidad del negocio, a esto se le considera productividad. La productividad, por su parte, es sólo un indicador de resultados que obedecen a una interacción de actividades de la organización puestas en juego de una manera continua y compleja (Arias, 1990).

Para Arias (1990) los fines correspondientes a esta parte se entenderá como modelo de medición cualquier simbología de la valoración de recursos humanos; estos modelos pueden emplear diferentes unidades de medición, o aplicar diferentes métodos, con las mismas unidades de medición, la que se debe evaluar en una evaluación al desempeño es: conocimientos, adaptabilidad, confiabilidad en el trabajo, cooperación, innovación, actitud hacia la calidad.

Como psicólogos encargados de medir el desempeño y los jefes o expertos en las áreas, deben conocer profundamente los objetivos y metas del puesto. La técnicas más clásicas de la evaluación al desempeño son: productividad, escalas de calificación de rasgos, sistemas numéricos de elección obligada, escala de inocentes, críticos y sistemas de escalas graficas de valoración.

Alles (2005) menciona que los problemas más comunes de la evaluación al desempeño son:

- a) Carencia de normas;
- b) Criterios subjetivos y poco realistas;
- c) Falta de acuerdo entre el evaluado y evaluador;
- d) Mala retroalimentación
- e) Comunicaciones negativas

Las evaluaciones al desempeño tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de estas evaluaciones son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados, el psicólogo encargado de evaluar el desempeño es un asesor o estaff que ayuda al cumplimiento de las políticas de las organización e implementa los resultados de las evaluaciones y vela por la objetividad del sistema, contribuyendo así al funcionamiento optimo de este subsistema.

Con base a lo anterior, psicólogo dirige y realiza dentro de las organizaciones el proceso de los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación al desempeño. El psicólogo es especialista en el estudio de la conducta humana orientado al comportamiento organizacional conoce y domina la manifestación conductual individual y grupal, maneja los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, de tal forma que

el psicólogo tiene la capacidad para aprovechar al máximo el potencial de cada Recurso Humano, para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización

3. HABILIDADES BASICAS DEL PSICOLOGO PARA DESEMPEÑAR SU ROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

El psicólogo especialista en las organizaciones para llevar a cabo el subsistema de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo y evaluación al desempeño, debe de ser un estratega que planea, diseña, coordina y evalúa estos procesos los cuales deben generar un servicio capaz de elevar la productividad de la empresa, Según Llanos (2005) los conocimientos y habilidades que se requieren para llevar a cabo esta labor son:

- a) Liderazgo
- b) Actualización y crecimiento profesional constante c)
- Metódico y orientado a la cultura de la evaluación d)
- Sensibilidad
- e) Capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones f)
- Visión holística
- g) Enfocado hacia el futuro h)
- Innovador y creativo
- i) Identificado y comprometido con la empresa u organización j)
- Valores humanos congruentes y consientes
- k) Pensamiento flexible l)
- Capacidad critica

Algo fundamental es lo que señalaba Goleman (1999) es importante poseer la preparación académica pero esta puede llegar a tener poca relevancia sino se poseen cualidades personales, tales como la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Por otro lado, Según Wendell, y Cecil, (1996) la cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La conducta se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y modelan la forma en la que perciben piensan y actúan. Toda organización tiene una cultura, esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente. Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente, la labor del psicólogo organizacional debe estar dirigida hacia el mejoramiento de la organización total o gran parte de ella. El sistema es el objetivo para el cambio, no los individuos, aunque los individuos son los instrumentos del cambio. Al momento de ingresar a la organización, el psicólogo ya forma parte de la cultura. Los psicólogos dentro de las organizaciones se encargan de realizar el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y tomar medidas para hacer óptima la calidad de las interrelaciones del sistema, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (Guizar, 2008).

3.1 El rol del psicólogo dentro de las organizaciones

Ulrich (2006) presenta los nuevos roles de los recursos humanos en la creación de una organización competitiva y que los psicólogos que trabajamos dentro de las organizaciones debemos considerar para lograr un mejor resultado en la ejecución de los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación al desempeño, estos roles son:

a) Ser socio estratégico. La planeación estratégica es una herramienta para administrar, le permite a los directivos alinear el rumbo de la organización con el entorno, manteniendo un control sobre sus condiciones para

lograr alta competitividad y el cumplimiento de sus objetivos globales. Lo importante de la planeación estratégica es el proceso reflexivo que sigue y, como producto, el plan que se genera, pues al estar enfocado hacia el futuro se vuelve dinámico y actual alineándose con el presente y el movimiento del entorno (Llanos, 2005).

Los psicólogos definitivamente debemos estar en las áreas de recursos humanos de las organizaciones porque somos capaces de ejecutar estrategias para el trabajo con grupos e individual, además de la eficiencia administrativa, con lo que más se tiene que aprender a convivir es con la facilidad de adaptación a los cambios. Siempre se tiene que buscar agregar valor. En cualquier organización ya sea en el ámbito privado o gubernamental se tiene que tener como objetivo fundamental crear una cadena de valor para brindar un mejor servicio y cumplir la razón de ser de ésta, (hacer cumplir la misión y visión). Esto es más importante que llevar a cabo las actividades operativas de recursos humanos en sí. Se considera que el objetivo de las organizaciones es contar con personal altamente capacitado, o sea en cuanto más capacitada se encuentren los colaboradores más efectividad tendrá en sus resultados, se considera que las organizaciones y su personal deben aprender a cambiar más rápidamente y hacerlo con la mayor comodidad, para ello hay que desaprender lo aprendido. Según Ulrich (2006) el convertirse en un socio estratégico requiere a la vez fortaleza y disciplina. Los psicólogos en este punto deben hacer efectivos diagnósticos de la organización haciendo las preguntas adecuadas y generando prácticas creativas y útiles, además, de ser capaces de fijar prioridades para proponer iniciativas, y luego hacer el correspondiente seguimiento hasta su feliz conclusión.

Un ejemplo de lo anterior es lo que señala Michelli (2008) en su libro la experiencia Starbucks, la cual subió sus ganancias de una manera impresionante, la razón genial de su estrategia está en su habilidad de inventiva, estimular el

crecimiento empresarial, generar utilidades, energizar a sus colaboradores y asegurarse de la lealtad de sus clientes, todo esto lo hizo al mismo tiempo.

Otro ejemplo de generación de buenas estrategias y la correcta transmisión de éstas a sus colaboradores por medio de los profesionales del recurso humano es la que empleó Cemex en 1998 con el lanzamiento de su programa Patrimonio Hoy, en virtud del cual el cemento dejó de ser un producto funcional para convertirse en el regalo soñado, al adquirir el cemento, la gente emprendía el camino de construir habitaciones para el amor y se podría compartir felicidad y alegría (Kim y Mauborgne 2005).

Estos ejemplos de empresas muestran que las estrategias se deben llevar a cabo con base a los objetivos de la organización y que la labor como psicólogos es conocer estas y transmitir las a los colaboradores, es decir debemos ser socios estratégicos de la organización.

b) Convertirse en un experto administrativo. Los expertos administrativos aumentan la eficiencia del trabajo que realizan, función administrativa dentro de la función de recursos humanos en las organizaciones requiere mejorar sus procesos, automatizar y mejorar la eficiencia de las prácticas de recursos humanos (Ulrich, 2006).

Como área de oportunidad que tienen los psicólogos es la importancia que se le debe tener a la administración, a pesar de que somos psicólogos es importante recordar que precisamente nosotros somos multifuncionales básicamente este punto se encarga de reducir los costos de manteniendo siempre la calidad del servicio. Para facilitar estos procesos administrativos es generar en los colaboradores el sentimiento de unidad, que todos somos uno, es decir, todos en su momento nutrimos al sistema, fuimos un instituto de servicios compartidos,

alentar y enseñar el trabajo en equipo, así como definir medidas del éxito de los servicios compartidos, de tal manera que se crea sinergia y responsabilidad compartida. Para organizar eficazmente estos trabajos administrativos, es indispensable conocer a toda precisión, lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requiere para hacerlo bien (Reyes, 2008). Las actividades administrativas generan valor cuando más allá de la operación de las mismas aportan y simplifican el cumplimiento de los objetivos de la organización. Sanders (2009), menciona que administrar comienza con la observación de que este concepto inicia y termina con seres humanos, en donde se deben considerar al recurso humano de la organización y los procesos de la misma.

c) Convertirse en adalid de los empleados. Los profesionales que trabajan adalides de los empleados se centran en la tarea de encontrar el justo equilibrio entre las demandas y los recursos, ayudan a legitimar los reclamos que se hacen a los empleados y ayudan a los empleados a manejar estas exigencias aprendiendo a centrarse y fijar prioridades. De acuerdo con Ulrich (2006) en este punto, la labor de los psicólogos es mostrar confianza, una sensibilidad propia, creatividad, disciplina y respeto, sólo con esta congruencia el psicólogo será creído por los empleados. Las organizaciones deben garantizar la contribución de los empleados, básicamente los psicólogos cumplen con el rol de adalides de los empleados y son capaces de la administración del capital intelectual para crear valor, siempre existió un equilibrio adecuado entre las exigencias y los recursos, y la forma en la que se logro fue fijar prioridades entre las exigencias, precisar bien las exigencias, crear espacio para que los empleados tomen también decisiones, dedicación y compromiso personal con la tarea, lo que hace al trabajo menos duro y se logra que los colaboradores consideraran a este trabajo temporal como reto o desafío, asimismo, generar la colaboración y trabajo en equipo, propiciar ambiente de trabajo agradable, hacer participar a los empleados de las ganancias, algo que ayuda mucho es la comunicación permanente.

Además la forma en la que se trate a los colaboradores estos las reflejara tarde o temprano con los clientes de la organización. Según Stepen, Harry y John (2000) atender bien a los clientes proporcionará la satisfacción que se siente cuando se atiende a una persona, hará que la atención se centre en la manera de servir eficazmente a los demás, en vez de quedarse sólo con los problemas, es saludable y desencadenará más energía.

d) Convertirse en una gente de cambio. Los psicólogos mencionan que son capaces de predecir y modificar las conductas humanas, por lo que la palabra cambio debe ser la mejor amiga del psicólogo.

Uno de los roles más importantes del psicólogo es ser agente de cambio. Es muy difícil producir cambios dentro de una organización, entre las dificultades para producir cambios estas en que generalmente los cambios no están ligados a la estrategia, el trazado de planes a corto plazo, las realidades políticas que conspiran contra el cambio, el diseño para el cambio es demasiado rígido, se cree que falta liderazgo para dirigir el cambio, miedo a lo desconocido, dificultad para encontrar apoyo para el cambio, expectativas grandiosas para cambios sencillos, considero que lo primero que hay que hacer es crear la capacidad de cambio. El capacitador es un agente de cambio, es el profesional capacitado para organizar y conducir los procesos de enseñanza-aprendizaje y propiciar el desarrollo de habilidades, adquisición de conocimientos y reflexión de actitudes. No se limita en transmitir conocimientos, también debe ser una persona que sea capaz de influir en los participantes el gusto por el aprendizaje, en esta línea de ideas, las características como líder deben estar presentes. Las relaciones que debe establecer durante los eventos de aprendizaje estarán matizadas con ánimo constructivo y de respeto. La personalidad del psicólogo organizacional es un medio para lograr cabalmente su trabajo, la habilidad verbal y la capacidad de adaptación son herramientas de las que tiene que echar mano cada que enfrenta a candidatos en reclutamiento y selección o a participantes en un curso, esta labor es

ocasiones un trabajo emocionalmente desgastante, pero retador y apasionante de retroalimentación constante (Llanos, 2005).

El trabajo del psicólogo en el área de recursos humanos en las empresas considero que la principal labor es ser un agente de cambio, una de la manera más simple para lograr este paso es ser un facilitador de procesos y desde luego predicar con el ejemplo y ser un demostrador del cambio. Es muy importante que el psicólogo tenga claro hacia donde se pretende llegar y con base a esto realizar una estrategia realizando funciones de RH, y actuar de acuerdo con lo que predicamos, de esta se gana credibilidad y se cumple el objetivo del negocio.

Lo más importante de del rol del psicólogo dentro de las organizaciones es que el trabajo con el recurso humano le guste, le apasione. Cuando entre a un recinto para trabajar, elija por favor la actitud de hacer que hoy sea un gran día. Los compañeros, los clientes, los miembros de equipo y usted mismo lo agradecerán. Encuentre maneras de jugar. El psicólogo puede tomar el trabajo muy enserio sin estar serio. “Esté atento para poder estar presente cuando más le necesiten los clientes y los miembros del equipo. Y si ente que le falta energía, pruebe este remedio: busque a una persona que necesite ayuda, una palabra de apoyo o sentirse escuchada, y alégrole el día” (Stepen, Harry y John2000, pág. 124).

De esta manera podemos concluir que los roles del psicólogo dentro de las organizaciones se pueden resumir en cuatro, ser socio estratégico, hábil en la administración, adalid de los empleado y agente de cambio, esto implica que el psicólogo debe conocerse y desarrollar habilidades que le permitan interactuar e influir en los miembros de la organización.

CONCLUSIONES

Todos los individuos han formado parte de alguna organización, ya sea, escuelas, clubes, grupos comunales, empresas, instituciones gubernamentales, hospitales, partidos políticos e iglesias. Un individuo que ingresa a una organización pública o privada tiene una historia previa con instituciones, ya sea la familia, la escuela, o algún otro de índole recreativa, deportiva y religiosa; y estos grupos según los psicólogos encargados de este estudio influyen en su personalidad y hasta en su comportamiento. Los psicólogos han reconocido la importancia que las pautas de conducta familiares tienen en el desarrollo del carácter; pero han olvidado que los individuos no solo se comportan como niños crecidos, sino como adultos miembros de sistemas sociales, se ha ignorado esa gran área central que es la conducta del hombre en las organizaciones y en las instituciones, así como el carácter psicológico de tales agrupamientos; sin embargo en el mundo occidental de hoy día el individuo pasa la mayoría de sus horas diurnas en organizaciones e instituciones.

Una organización es, la idea de lograr objetivos comunes, a través del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua, mediante la división del trabajo, particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se pueda satisfacer también sus necesidades individuales y se logren objetivos comunes.

Los seres humanos necesitan conformar organizaciones para llevar a cabo objetivos, teniendo relaciones interdependientes por lo que estos grupos son

considerados sistemas abiertos. Las empresas privadas o gubernamentales son organizaciones en las cuales laboran personas, en donde, si se quiere conocer el comportamiento individual se tiene que estudiar a la organización en su totalidad.

Las empresas se integran por personas y por recursos materiales, financieros y tecnológicos, todos ellos interdependientes, con funciones específicas que a su vez cumplen una función general, cuyo propósito es alcanzar un objetivo común. La aplicación de la teoría de los sistemas en los recursos humanos puede descomponerse en tres niveles de análisis: el nivel social (la sociedad como macro sistema), el nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema) y el nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema).

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración. El psicólogo organizacional estudia el comportamiento humano dentro de una organización en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación al desempeño, forman parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos, una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. El reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendientes a extraer el máximo posible de candidatos dentro de un perfil buscado. Selección es la elección de los candidatos más adecuados en relación al perfil. Los pasos

necesarios para la planificación de un proceso de búsqueda son: definir el perfil, los canales o fuentes de reclutamiento, requisición, recibir solicitudes o CV, psicométricos y evaluaciones técnicas a aplicar, entrevistas inicial y con los jefes inmediatos, evaluación socioeconómica, evaluación médica de admisión, elaboración de reportes y decisión final.

Una de las principales funciones del área de capacitación es lograr que las personas realicen mejor su tarea. En este proceso de búsqueda de mejoras, permanentes, la formación cobra un valor estratégico, las funciones de capacitación están en constante interacción con el desarrollo de personal. La función de la capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir el futuro en el que los recursos humanos, De esta manera se logran los objetivos de la empresa y se desarrolla al personal.

Las evaluaciones al desempeño tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de estas evaluaciones son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados, el psicólogo encargado de evaluar el desempeño es un asesor o estaff que ayuda al cumplimiento de las políticas de las organización e implementa los resultados de las evaluaciones y vela por la objetividad del sistema.

Los psicólogos egresados de Iztacala al momento de elegir desempeñarse en las organizaciones tienen la obligación de ser personas profesionales y capaces de ejercer su función eficientemente, diseñando modelos de gestión de recursos humanos que agreguen valor y proporcionen resultados en la organización, esto mediante el continuo impulso y desarrollo del capital humano.

Lo más importante del rol del psicólogo dentro de las organizaciones es que el trabajo con el recurso humano le guste, le apasione.

El psicólogo organizacional dirige y realiza mejor que nadie esa tarea de la RH, puesto que el objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional conoce y domina, el profesional egresado de Iztacala debe dominar los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejar los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, de tal forma que aproveche al máximo el potencial de cada Recurso Humano, para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2004); *Gestión por competencias. El diccionario* 1ed, Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005); *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 1ed, Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010); *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 2ed. Argentina:Granica.
- Arias, F. (1990); *Administración de Recursos Humanos*. 4ª edición México: Trillas.
- Audirac, C. (2007); *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Calderón, H. (1992); *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: Limusa.
- Cerecedo, R., y Rangel, A. (2009); *Reclutamiento y selección. RH en las empresas. Prácticas exitosas*, 20-23, México: Leto.
- Dávila, C. (2001); *Teoría organizacional y administración*. 2ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Faust, B. y Faust, M. (2004); *Un CV más convincente. Aprende a elaborar tu Elevator Pitch*. España:Pearson-Prentice Hall.
- Gil, F. y Alcover, C. (2003); *Introducción a la psicología de las organizaciones*. España: Alianza.
- Goleman, D. (1999); *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Vergara.
- Grados, J. (2003); *Reclutamiento, selección y contratación del personal*. México: Manual Moderno.
- Guizar, R. (2008); *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*, 2ed. México: Mc Graw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. (1989); *Psicología Social de las organizaciones*. 2ª edición México: Trillas.
- Kim, W y Mauborgne, R. (2005); *La estrategia del océano azul. Como desarrollar un nuevo mercado en donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Colombia: Norma.

- Kim, W y Mauborgne, R. (2005); *La estrategia del océano azul. Como desarrollar un nuevo mercado en donde la competencia no tiene ninguna importancia.* Colombia: Norma.
- Llanos, J. (2005); *Integración de recursos humanos.* México: Trillas. Mendoza, A. (2005); *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.* México: Editorial Trillas.
- Michelli, J. (2008); *La experiencia Starbucks. 5 principios para convertir lo ordinario en extraordinario.* Colombia: Norma.
- Pinto, R. (1982); *Subsistema de Capacitación.* 1. Edición México: Cenapro-Armo.
- Pinto, R. (1994); *Proceso de capacitación.* 2da. Edición. México:Diana.
- Reyes, A. (2008); *El análisis de puestos.* México: Limusa.
- Reza, J. (1995); *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Serie Administración de la capacitación.* México: Panorama Editorial.
- Sánchez, A. (2001); *Planeación estratégica de la capacitación.* México: Trillas.
- Sanders, D. (2009); *Hecho para servir. Como impulsar el desempeño de sus empleados de la línea frontal.* México: Mc Graw Hill.
- Senille, A. (2000); *ISO 9000 en la práctica. Reingeniería Humana.* Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- Shein, E. (1982); *Psicología de la organización.* Colombia: Prentice Hall.
- Shirley, F. (2004); *Diseño de capacitación basada en competencias laborales.* 2a Edición México: Panorama Editorial.
- Siliceo, A. (2006); *Capacitación y desarrollo de personal.* 4ed. México: Limusa.
- Stephen, C y Harry, P y John, C.; (2000); *Fish!. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación.* España: Empresa Activa.
- Stoneall, L. (1996); *Cómo escribir materiales para capacitación.* México: Panorama Editorial.
- Ulrich, D. (2006); *Recursos Humanos Champions.* 1ed. Argentina:Granica.
- Wendell, J. y Cecil, H.(1996); *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* México:

Prentice-Hall.