



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"Revisión de las funciones del psicólogo en las organizaciones"

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A (N)

María Guadalupe García Almanza

Director: Lic. **Pablo Morales Morales**

Dictaminadores: Mtro. **Ángel Corchado Vargas**

Lic. **María Esther Rodríguez de la Rosa**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis papás, **Lilia Almanza y Raúl García** que siempre han estado conmigo, me dan lo más valioso que tienen su amor y su tiempo, siempre confiando e impulsándome con amor y pasión para lograr lo que nos proponemos. Gracias a ellos por todo, pero principalmente por su amor... ¡Los Amo a los dos!

A **Juan Carlos García Almanza** mi hermano por los estar siempre juntos, por los juegos, las discusiones, por ser siempre compañero y cómplice de travesuras, de conocimientos, por ser una parte muy importante de mi familia.

Para mi director de tesis, **Pablo Morales** por recibir este trabajo incondicionalmente, por toda la ayuda y paciencia en sus tutorías por soportar, las fallas y hasta los chistes impropios, por permanecer en la vida de los alumnos como yo.

A mi maestro, **Enrique Rojas** por ser mi profesor y compartir sus conocimientos, por las largas asesorías sabatinas, por su impulso, pero más importante por brindarme su amistad y su corazón, por siempre estar dispuesto ayudarme.

Para **Karlana Cárdenas** por siempre creer en mí, compartir no sólo un espacio, sino el tiempo para ayudarme, divertirme, escucharme, por las noches compartidas de desvelo, su familia, su corazón y su amor... ¡te quiero mucho, mucho!

Para **Liz Montejano** por ser la persona que siempre tiene una sonrisa, ser mi más grande cómplice en las diabluras y siempre estar dispuesta ayudarme a conquistar el mundo, ser mi confidente, por ser mi amiga. Nena, sabes que te quiero mucho!

A **Edgar, Sugey, Gilberto y Javier** por ser parte de los ñoños y estar siempre pendientes de la vida de cada uno presente o en esencia y estar conmigo en los trabajos, reuniones, por ser los amigos entrañables.

A **Todos** aquellos que con su apoyo y su aportación me ayudaron e impulsaron a terminar esta fase de mi vida, por su amor, su cariño y todas sus aportaciones saben que están en mi memoria y mi corazón por siempre.

En especial a la **Universidad Nacional Autónoma de México** mi alma mater, así como a la **Facultad de Estudios Superiores Iztacala** por recibirme para lograr mi objetivo de ser Psicóloga, *por ser mi escuela* en donde compartí gratos momentos de conocimiento, investigación, discusiones, buenos ratos de esparcimientos, pero sobre todo por ser mi casa en donde pude, conocer a grandes personas que ahora están en mi vida de alguna forma y han aportado para mi vida en general.

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	I
1	LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	1
1.1.	¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?	4
1.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
1.3.	NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	12
2	EL PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	15
2.1.	ANÁLISIS DEL PUESTO	19
2.2.	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	22
2.3.	SELECCIÓN DE PERSONAL	28
2.3.1.	LA SOLICITUD	29
2.3.2.	LA ENTREVISTA	30
2.3.3.	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	35
2.3.4.	EJECUCIÓN DEL PUESTO	36
2.3.5.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	36
2.4.	CAPACITACIÓN	37
2.4.1.	DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	37
2.4.2.	FASES QUE INTEGRA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	39
2.4.3.	PLANEACIÓN	40
2.4.4.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	41
2.4.5.	PROGRAMACIÓN	43
2.4.6.	EJECUCIÓN	44
2.4.7.	EVALUACIÓN	45
2.4.8.	SEGUIMIENTO	46
3	ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	47
3.1.	LA GLOBALIZACIÓN Y NUEVOS LIDERES	48
3.2.	EL NUEVO ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	49
3.3.	MODELO I.A.P.A DE 4 DIMENSIONES	50
3.3.1.	DIMENSIÓN 1: INNOVACIÓN CREATIVA Y ATREVIDA	51
3.3.2.	DIMENSIÓN 2: AGENTE DE CAMBIO	56
3.3.3.	DIMENSIÓN 3: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ALINEACIÓN	62
3.3.4.	DIMENSIÓN 4: CULTURA ORGANIZACIONAL Y ALINEACIÓN	65
	CONCLUSIONES	
	REFERENCIAS	

INTRODUCCIÓN

La psicología es “la ciencia que estudia la conducta humana”, sin embargo, se debe dar específico que el psicólogo puede realizar en los diversos campos en que se puede aplicar, de allí que existan las diferentes áreas que la conforman, a saber: psicología clínica, social, educativa, del deporte, organizacional, de la salud, educación especial y rehabilitación, etcétera.

En el capítulo 1 se hace mención del desarrollo de la psicología organizacional a través de los años, surgiendo a partir de la necesidad del estudio del talento humano dentro del trabajo. Iniciando en la década de 1940 donde dos grandes fuerzas fueron las impulsoras de la disciplina, la primera; investigaciones psicológicas estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio que comenzaron a estudiar los problemas que existían en la vida cotidiana, entre los cuales el contexto del trabajo era esencial; la segunda, algunos científicos como Babbage, ingenieros industriales, como Metcalfe (1847-1917) o Towne (1844-1924), por incrementar los niveles de eficiencia rediseñaron puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollaron estrategias de dirección, Taylor y Gilbreth son sus dos más grandes representantes (Schultz y Schultz, 1998).

Frederick W. Taylor, parte de supuestos relacionados con el diseño científico del puesto de trabajo a partir de métodos orientados a la eficiencia, con la selección de los mejores hombres y adiestramiento de éstos en los nuevos métodos de trabajo, desarrollo cooperativo entre trabajadores y directivos y con la asunción compartida de responsabilidades en el diseño y conducta de trabajo entre dirección y trabajadores, el desarrollo de éstos principios incrementó la producción, al igual recibió duros ataques por parte de los trabajadores, incluso los debates sobre la bondad de tales principios llegaron al congreso de representantes de Estados Unidos, donde tras una amplia investigación se puso en tela de juicio la adecuación de éstos. El inicio de la Primera Guerra Mundial

interrumpe estos debates y controversias, que a pesar del tiempo transcurrido, aún persisten revestidos de otros ropajes más aceptables (Schultz y Schultz, 1990).

Las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945) influyeron determinantemente en la conformación de la psicología organizacional: el primer encargo que tuvieron los psicólogos fue seleccionar a los nuevos soldados y asignarles áreas de acuerdo a sus habilidades, posteriormente participaron en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con el desarrollo del armamento y equipo militar (Vargas y Velasco, 2002).

Para este tiempo ya se podía hablar de los psicólogos industriales, los cuales son primeros en tener iniciativas dentro de la industria al potencializar la práctica de la investigación, siendo los test psicológicos, sin embargo, también sufre sus primeras caídas dentro del ámbito profesional ya que los mismos no eran completamente predictores del comportamiento por lo que los empresarios e industriales, no parecieron conseguir los resultados esperados para el control de situaciones, por ejemplo, con los sindicatos de las empresas. Sin embargo, paradójicamente en estos momentos se dio el acontecimiento más importante del área. Se trata de los experimentos desarrollados en la famosa planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década (Medina 2002).

Durante la segunda guerra mundial el avance de la psicología industrial y en los Estados Unidos fue particularmente importante, ya que además de participar en el área de la milicia, iniciaron sus primeras inserciones en las industrias aplicando así sus conocimientos y logrando una buena remuneración económica. Además este crecimiento va acompañado de tecnología (Schultz, 1996 en Vargas y Velasco, 2002).

Para los años sesenta la forma de pensar cambia y se consolida para el entendimiento práctico de la psicología y las organizaciones además de estar mucho más relacionado con fenómenos que se pueden presentar en estas.

Dadas las necesidades, la psicología industrial y los cambios en las empresas y organizaciones, ahora la psicología adquiere el adjetivo de organizacional, esto permite abarcar otro tipo de estructuras que no necesariamente tenía que ver con los productos que se realizarán físicamente, esto y los cambios en las teorías administrativas, permite un cambio de nombre.

De tal manera que la psicología organizacional, como resultado de la circunscripción administrativa y de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y la delimitación hecha por la propia psicología se define como: el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (Vargas y Velasco, 2002).

En este mismo capítulo se mencionan características de las organizaciones como el que cuentan con tres tipos de recursos: materiales, (dinero, materia prima, equipos, etc.) técnicos, (procedimientos, instructivos) humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc.) (Arias, 2006).

Así mismo, las organizaciones pueden clasificarse de muchos modos, sociales, políticas, religiosas, militares, comerciales, etc., sin embargo, todas ellas comparten dos características esenciales; tiene una estructura y una finalidad. Las organizaciones, tal como son definidas socialmente, tienen características en común, al ser su base la participación de los individuos en los distintos procesos laborales. Son tres los momentos en que la intervención del psicólogo es pertinente a partir de su actividad como orientador de los efectos que resultan de los cambios inherentes a la organización, o como resultado de la implementación de alguna intervención programada; primero en la elección de nuevos miembros y en la recolección de los existentes. Segundo, en la iniciación del individuo a sus

labores y en el perfeccionamiento de su participación. Y tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos y originados por diferentes circunstancias administrativas (Vargas y Velasco, 2002).

En el segundo capítulo se hace mención de las habilidades y competencias que deben de tener los psicólogos, los cuales pueden ser: detección, desarrollo, intervención, planeación, prevención e investigación.

Se describirá el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que al ser ubicadas en una zona intermedia o de transición entre la realidad social con una regulación del comportamiento de las personas que inician dicho proceso y la realidad institucional, se requiere contar con suficiente información y conocimiento sobre ambas. El selector necesita conocer la cultura de la organización y las características del contexto; para ello, deberá establecer cierta distancia a fin de poder efectuar un relevamiento descriptivo y caracterizar la situación con relativa independencia de las emociones y los efectos que embargan las relaciones de mayor involucración (Herrera, 2002).

El reclutamiento de personal es un proceso de invitación a los solicitantes potenciales a requerir las vacantes. Durante este procedimiento, se pretende informar a los solicitantes respecto a las competencias necesarias para desempeñar un puesto específico, así como también las oportunidades profesionales que la organización ofrece a los empleados (Dessler y Varela, 2004).

De acuerdo con Dessler y Varela (2004), el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las competencias y habilidades de la persona que lo desempeñe.

Los reclutadores deben considerar el entorno en el que habrán de pretender tener la atención de diversas personas. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: disponibilidad interna y externa del talento humano, entre las que se encuentran las políticas de la compañía, las prácticas de reclutamiento y los requerimientos del puesto (Herrera, 2002). Para poder llevar a cabo el proceso de reclutamiento se debe contar con medios y fuentes de reclutamiento (fuentes internas y externas). Una vez atraídos los candidatos potenciales da comienzo el proceso de selección, el cual, según Chiavenato (2001), consiste en elegir de entre los candidatos reclutados, aquel que presente mayores posibilidades, habilidades y competencias, al cargo vacante y que lo pueda desempeñar de manera eficiente.

Actualmente la selección es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, entendiendo como adecuado el considerar las necesidades de la organización y su comportamiento potencialmente dirigido hacia las actividades a realizar, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Hay que recordar que se está contratando personal para una organización y no sólo para el puesto específico (Arias, 2006).

Al proceso de selección de personal es un primer contacto que tienes los candidatos con la empresa, por lo que es importante que sea de forma sistemática y organizada (Grados y Sánchez, 2000). A partir de esto los nuevos integrantes de la organización comenzarán con sus labores, pero para esto pasan al siguiente proceso, el cual es la capacitación comenzando por la inducción, la cual es una parte muy importante de la misma, ya que tiene trascendencia para la adecuada integración de los nuevos integrantes de la organización.

En la actualidad, el tema de la capacitación cobra mayor interés en virtud de que el nivel de personal con escolaridad media y superior ha disminuido notablemente. Existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo

cual es necesario que las organizaciones establezcan programas periódicos de educación, brindando las herramientas necesarias para que se realice el trabajo con mayor eficacia (López, 1997).

La capacitación podría definirse como un proceso continuo por medio del cual los talentos de una empresa pueden adquirir y perfeccionar al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo. Además, es una poderosa herramienta de desarrollo que debe comprender la responsabilidad de administrar la formación y el desarrollo profesional de sus trabajadores quienes aseguran el aumento de la productividad de la empresa (Mendoza, 1991).

En México, el capacitar y adiestrar a los trabajadores tiene su origen desde la época colonia, actividad que consistía en que una persona con experiencia en determinado oficio instruyera a un aprendiz en determinada labor, con la finalidad de proporcionarle conocimientos y desarrollar sus habilidades adaptando a los individuos a su actividad productiva (Mendoza, 1994).

Hasta aquí la descripción de las principales funciones que ha venido desarrollando tradicionalmente el psicólogo organizacional. En el capítulo tres se describen algunas áreas de oportunidad, para el profesional de la psicología, dirigidas a satisfacer nuevas exigencias surgidas en las organizaciones.

La globalización nos ha impuesto algunos retos formidables en el arranque del milenio: adquirir perspectiva, pensamiento y competitividad globales, con olfato local, sin dejar de ver toda la cadena de valor de la organización, haciendo cada vez más con menos. Por eso, es necesario dotarse de aquellas capacidades (competencias) que permitan producir una y otra vez los mejores productos y/o servicios en las organizaciones, ajustándose a un mercado global en continua transformación.

La carencia de auténticos líderes en todas las profesiones es notoria y la psicología organizacional no es ninguna excepción a esta tendencia. De hecho, se ha llegado a cuestionar, si los departamentos de Recursos Humanos deberían desaparecer de las organizaciones (Ponce, 2006).

Debido a este incierto panorama, en el capítulo tres se hablará acerca de que el psicólogo organizacional no tiene otra salida que asumir un nuevo rol que incorpore habilidades radicalmente distintas de las usuales, en la línea de una innovación inteligente no convencional.

La comprensión de lo que el cambio implica verdaderamente para las personas como amenaza de pérdida, y el diseño de estrategias para redirigir este proceso humano en las organizaciones, requiere un nuevo pensamiento estratégico abarcador, bien enfocado, que destierre el reduccionismo del vocabulario práctico del psicólogo organizacional. Este debe facilitar a los grupos de las organizaciones nuevos espacios que permitan trabajar dentro de una cultura organizacional efectiva, estable y flexible, que consiga resultados de negocio eficientes (Ponce, 2006).

Para dar a conocer las áreas de oportunidad para el psicólogo organizacional, se presenta el modelo I. A. P. A. que pretende estructurar y explicar estas nuevas demandas de manera integrada, estableciendo el itinerario de las estrategias que al psicólogo organizacional se le presentan para redefinir su rol, a la luz de las nuevas exigencias que surgen en la actualidad.

En el modelo I. A. P. A. que Ponce (2006) sugiere, configura un nuevo rol del psicólogo organizacional, como líder estratégico del cambio organizacional y las formas en que debe de reforzar y entrenar nuevas conductas y habilidades en sus colaboradores y colegas de la organización. El ejercicio de este nuevo rol no es sencillo ni fácil de implementar; no garantiza tan poco que la actual necesidad de nuevos líderes vaya a satisfacerse completamente por esta vía. Pero dicha

propuesta dibuja una estrategia sistemática de intervención en el área de Recursos Humanos, y trata de dar respuesta a algunas interrogantes pendientes que surgen de los nuevos retos que plantea la globalización de los mercados. En pocas palabras, frente a la vieja tradición de picar piedra monótonamente, cabe la alternativa de construir nuevas catedrales.

Es menester, que el psicólogo tenga claras las habilidades que adquiere y desarrolla durante su formación profesional, ya que son éstas y no el mero “sentido común”, las que le permitirán ingresar, mantenerse y desarrollarse dentro del ámbito de su interés, en este caso el organizacional, y poder dar respuesta a las nuevas demandas, y con ello adquirir mejores oportunidades de desarrollo profesional, redefiniendo además el rol del psicólogo y su necesidad y conveniencia para el mejor desarrollo de los objetivos de las organizaciones.

El objetivo del presente trabajo es describir algunas de las principales funciones tradicionales que realiza el psicólogo, al desempeñarse dentro del contexto organizacional (reclutamiento, selección y capacitación), y dar a conocer las áreas de oportunidad para el psicólogo organizacional en la actualidad, destacando además, las habilidades genéricas que adquiere durante su formación profesional.

CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología es la ciencia encargada del estudio del comportamiento de los organismos en interacción con el medio ambiente. Dicho estudio se puede llevar a cabo en amplios campos de nuestra sociedad, utilizando métodos de estudio que se originen en el método científico, con las características propias de la ciencia, la observación identificación, descripción, investigación experimental y explicación teórica de los fenómenos naturales. (Ribes, 1990).

Un área específica de aplicación de la psicología es la llamada psicología organizacional la cual según Rodríguez (1998) a partir de definiciones dadas por Guión (1965), Blum y Taylor (1968) la menciona como el estudio del ser humano en sus dimensiones individuales y sociales en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Dándose su etapa inicial en los años 1900-1940 donde dos grandes fuerzas fueron las impulsoras de la disciplina, la primera; la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio que comenzaron a estudiar los problemas que existían en la vida cotidiana, entre los cuales el contexto del trabajo era esencial; la segunda, algunos científicos como Babbage (1792-1871), ingenieros industriales, como Metcalfe (1847-1917) o Towne (1844-1924), por incrementar los niveles de eficiencia rediseñaron puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollaron estrategias de dirección, Taylor y Gilbreth son sus dos más grandes representantes (Schultz y Schultz, 1998).

Los psicólogos industriales abrieron amplias brechas en el campo de la consultoría, de la investigación y de la industria. Durante la década de los veinte,

el énfasis de la psicología, estaba puesto en los test. En esa época sufre su primera crisis debido a la progresiva desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, pues no eran tan eficaces como se pretendía, los test de aptitudes no eran tampoco predictores perfectos del rendimiento, y por último, los empresarios, que habían mostrado su interés por la psicología al considerar que podrían lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros y el consiguiente rechazo a la afiliación sindical no cubrieron sus expectativas con los resultados obtenidos, sin embargo paradójicamente en estos momentos se dio el acontecimiento más importante del área. Se trata de los experimentos desarrollados en la famosa planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década (Medina 2002).

Terminada la Segunda Guerra Mundial y ante el gran desarrollo industrial de los Estados Unidos. Los psicólogos que participaron en las tareas militares encontraron en la industria un lugar en donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada. El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y de las empresas, el tamaño y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales impusieron mas demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial (Schultz, 1996 en Vargas y Velasco, 1998).

La década de los sesentas estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociales, la teoría conductual se convirtió en la dominante. En efecto durante los años sesentas cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizacional.

Hoy día, a la psicología aplicada en la industria se le conoce como psicología organizacional. Identificando inicialmente como industria al lugar, la estructura y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto. Título que

cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podía precisarse la elaboración de un producto físicamente pero que comercializaban éstos u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.). La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional, no obedece a una reconsideración psicológica sino al cambio de las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento.

Las disciplinas como la psicología, la sociología y la economía tienen influencias de conceptos científicos e ideológicos de otros ámbitos, aún más cuando adquieren hipótesis y argumentos que los legitiman y justifican socialmente, una de las razones es que las ciencias que tratan del hombre, la sociedad y la cultura son recientes, frente a las ciencias “duras” las cuales son todavía ciencias sin objeto consensual por lo que son sumamente influenciables, por las ciencias en formación y ciencias consolidadas. Aunado a esto tenemos la influencia de los procesos y avances tecnológicos. (Ribes, 2001).

En muchas y sin dejar fuera a la psicología, los términos utilizados para la teoría y las prácticas de la misma provienen del lenguaje ordinario, sin embargo, los conceptos van cambiando su significado de acuerdo con un modelo acerca de la realidad estudiada, sin embargo, es común que se crea que los conceptos siguen teniendo el mismo significado, al margen de la evolución histórica de la propia disciplina y la matriz cultura en la que se ubica. (Ribes, 2001).

De tal manera que la psicología organizacional, como resultado de la circunscripción administrativa y de la demanda del conocimiento especializado y la delimitación hecha por la propia psicología se define como: el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización siempre en términos de conducta individual, en un contexto definido como social (Vargas y Velasco, 2002)

Dicho estudio se basa en el entendimiento de las características que definen una organización, que pueden ser, su estructura, sus objetivos, su cultura, su filosofía, sus políticas, los modelos de comportamiento, sus necesidades, etc., de las cuales va a depender que se cubran las necesidades que se requieran cubrir, de acuerdo a las características de la organización. En este capítulo se hará mención a éstas.

La aparición del conductismo psicológico es un parte aguas en lo que ha delimitado de forma clara el objeto de estudio de la psicología y por ende se pone al nivel y proporciona importancia a nivel científico, por lo que puede proporcionar beneficios a estas y coadyuvar a la influencia de las mismas; a partir de que Wundt crea el primer laboratorio de investigación psicológica, los trabajos realizados por Iván Pavlov, Edward L. Thorndike, así como Watson quien estipular el objeto de estudio a la psicología, mientras que Jonh F. Skinner concreta el conductismo con sus experimentos y su libro de conducta operante. Dentro de la psicología organizacional Watson es el primero pruebas perceptuales y motoras, para definir que no eran útiles, por lo tanto el enfoque debe ser obtenido conforme al repertorio conductual. (Vargas y Velasco, 2002)

1.1. ¿Qué es una organización?

La idea básica que subyace al concepto de organización es la idea del comportamiento coordinado para la ayuda mutua, se define de diferentes maneras:

Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo y un contexto determinado, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios (Rodríguez, 1998).

Estas organizaciones están conformadas por personas que al unir y aprovechar sus conductas, trabajan en conjunto y de este modo, lograr los objetivos y cumplir con las misiones, Carpio (2008), menciona que dichos integrantes en la actualidad se les reconoce como agentes activos, los cuales poseen habilidades morfológicas con correspondencia a eventos u objetos en situaciones específicas, las cuales al ponerse en ejercicio de organización funcional distintos, promueve el desarrollo de competencias conductuales entendidas como el desempeño adecuado según el criterio a satisfacer.

Para Chiavenato (2001), las personas dentro de la organización cuentan además con las capacidades necesarias para comunicarse, se encuentran dispuestas a actuar o comportarse de tal forma que estos estén dirigidos a objetivos específicos que no se podían lograr de manera aislada ya que para los integrantes de toda organización existen diferentes retribuciones las cuales pueden ser de diversos tipos como las emocionales, intelectuales o económicas. De este modo Ribes (2001), menciona que la comunicación es efectiva siempre y cuando afecte el comportamiento de otros mediante el lenguaje, siendo así que los mensajes y conductas estén dirigidos hacia un fin común.

Los componentes fundamentales que constituyen una organización son las personas, el capital activo como el pasivo dentro del cual se puede incluir a la tecnología, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y para poder sobrevivir (Schein, 1994).

Así mismo, las organizaciones pueden clasificarse de muchos modos como las sociales o civiles cuyos integrantes comparten elementos en común, formas de comportarse ante una determinada situación, con diversos fines como cambiar el contexto que los rodea o determinados temas en común, como por ejemplo asociaciones o sociedades de una sola profesión, por ejemplo CASPE (Centro de Atención Social Psicológica y Educativa) la cual crea desarrolla y ejecuta proyectos para diversas áreas dentro de la psicología. ActiVarte (ONG de Nuevas

tecnologías y comunicación en el Distrito Federal es una organización civil de carácter no lucrativo ni de proselitismo político o religioso, que tiene por objeto dar servicio, promover y formar a las organizaciones civiles, instituciones y líderes sociales en el conocimiento de la tecnología más innovadora y eficiente para que responsablemente accedan, usen y se fortalezcan del intercambio abierto de ideas, información y conocimiento.

Las organizaciones políticas, están constituidas por personas que tienen interés y fines en común dentro de una ideología, espacio y tiempo, como ejemplo podemos citar al IFE (Instituto Federal Electoral) Siendo este un organismo público autónomo, el cual es responsable de cumplir con las funciones del estado de organizar las elecciones federales de carácter permanente e independiente en sus decisiones, con reglas jurídicas y patrimonio propios.

Organizaciones Militares como El Ejército Nacional Mexicano, cuya visión es: “...Contar con una Fuerza Armada polivalente, ligera, flexible, de gran movilidad táctica y estratégica, con capacidad de respuesta, sólida moral, espíritu de cuerpo, principios disciplinarios y arraigada vocación de servicio, dotada de recursos humanos, tecnológicos e informáticos de alta calidad, acordes a la potencialidad del país, que pueda hacer frente en diversos ambientes, a amenazas externas e internas, que pongan en riesgo la consecución y/o mantenimiento de los objetivos nacionales...”

Organizaciones religiosas son aquellas a las que grupos de personas dirigen sus comportamiento con base a rituales, practicas asociadas a un conjunto de creencias entre las más sobresalientes encontramos a la Iglesia Católica, el Judaísmo, el Islam, Budismo, etc. Comerciales como Wal-mart, Grupo Carso, etc. sin embargo, todas ellas comparten dos características esenciales; tiene una estructura y una finalidad y con las mismas características de coexistencia como son la comunicación entre sus integrantes, la colaboración mutua y la actuación en

conjunto, así como el propósito de obtener un mismo un mismo fin. (Chiavenato, 2006).

La participación de las personas en las organizaciones se realiza a través de diferentes grupos, estructurados en función de las tareas, sus habilidades y otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización, pero esta participación también se realiza a por medio de otros miembros surgidos de forma espontánea y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales no cubiertas por aquella. Todos los diferentes grupos que se entrelazan entre sí, constituyen las unidades básicas de las organizaciones, configurando su estructura tanto formal como informal (Gil y García, 2005).

Para la psicología organizacional los elementos necesarios para lograr su propósito se nutre de las aportaciones y avances que pueda tener la investigación básica y principalmente la investigación aplicada, dentro de las aportaciones más importantes para determinar patrones de conducta podemos encontrar el Condicionamiento Clásico de Iván Pavlov mediante el cual se asocia un estímulo condicionando, con otro incondicionado, de este modo se presentan dos estímulos que tienen proximidad temporal, en el cual es estímulo incondicionado (EI) produce un reflejo, después de cierto número de ensayos el segundo o Estímulo condicionado (EC) adquiere la cualidad de producir un reflejo semejante o igual, el cual en la psicología aplicada está relacionada con estudios de ansiedad, o por medio de la extinción de condicionamiento por problemas de fobias. (Pérez y Cruz, 2003)

Carpio, Flores, Hernández, Pacheco y Romero, (1995) mencionan que el condicionamiento operante es importante la contingencia del reforzador respecto a la respuesta definida, donde el criterio fundamental es que el reforzamiento se presenta inmediatamente después de la respuesta esperada, el cual fue descubierto por B.F. Skinner, el cual incluye el efecto de las interacciones estímulo-respuesta-consecuencia, en las que el comportamiento opera como

instrumento que modifica el ambiente, interno y externo, el cual ha sido sometido a pruebas experimentales sistemáticamente con variables, bajo la denominación de Análisis experimental de la conducta. (Sánchez, J. 2008)

Así como otras disciplinas con las que tiene relación, ya que en la actualidad estas están muy de la mano y se relacionan de forma constante con todos aquellos que forman una organización, además de los problemas y conflictos que se puedan presentar con las personas que se relacionan entre sí dentro de la misma, ya sea como grupo, conjunto o área. Finalmente los cambios de tipo económico, social y cultural son algunos

1.2. Estructura organizacional

Las organizaciones pueden dividirse en estructuras formales; que tienen una estructura determinada y definida ya sea en manuales, normas, conductas establecidas, etc., y las informales; las cuales se refieren a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización informal y que no están estipulados, en el manual de roles y actividades.

Compuestas ambas por distintos grupos, forman parte de todas las organizaciones sociales. La organización formal comprende los mecanismos de control que han sido establecidos explícitamente con el objeto de garantizar la consecución de sus objetivos (producción de bienes y prestación de servicios) y la contribución eficaz de sus miembros a dichos fines. El organigrama de cualquier empresa muestra esta estructura formal, consignando la diferenciación de funciones, así como la estructura de poder y de comunicación inherentes. La asignación de las personas a los distintos grupos que configuran esa estructura formal suelen hacerse sin tener en cuenta sus deseos personales o sus habilidades para trabajar juntas. Dentro de la estructura formal, se extiende un sistema de relaciones interpersonales colaterales, establecidas de forma espontánea entre los sujetos, y

que configura la estructura informal, compuesta a su vez por diferentes grupos (Gil y García, 2005)

En las organizaciones siempre existirán diferentes tipos de grupos. Es importante que la organización reconozca su existencia dentro de ella y que logre un equilibrio entre ellos para satisfacer necesidades de la organización, como de las personas que laboran en ella:

Las organizaciones alcanzan sus metas creando, operando y comunicando un sistema organizacional. La filosofía y las metas de la organización son fundamentos importantes, las personas llegan a la empresa con sus propios objetivos psicológicos, sociales y económicos, que expresan de modo individual y colectivo. Estos intereses se juntan y combinan en un sistema social funcional.

En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el cómo se comportan sus miembros. Los elementos claves de la organizacional son las personas y sus conductas o comportamientos con respecto a sus reglas o normas así como a sus objetivos, la estructura, la tecnológica y el ambiente exterior en el que funcionan.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que predomina en cada institución. La importancia de conocer estos modelos de acuerdo a las características de ellas es fundamental en el entendimiento de las organizaciones. Según, Robbins (1999) existen cuatro tipos de organizaciones que se fueron desarrollando a través de los años de manera continua, esto no quiere decir que en la actualidad no existan pero se notan en cada organización de manera específica: autocrático, paternalista (de custodia), de apoyo y el cooperativo (colegiado), que a continuación se describen:

Modelo autocrático: dicho modelo fue el que prevaleció durante la revolución industrial. Se basa en el poder, lo que controlan deben tener el poder para exigir.

En este ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas, la gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir ordenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos para que desarrollen su trabajo. La gerencia es la que piensa, los empleados son los que obedecen las órdenes. El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y obligar, es casi absoluto. Esta perspectiva de trabajo fue la que impulso los grandes sistemas de ferrocarriles, operó las gigantescas siderúrgicas y dio origen a la dinámica civilización industrial que se desarrollo en Estados Unidos. Obtiene resultados aunque por lo general son de un nivel moderado, su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano.

La combinación del creciente conocimiento sobre las necesidades de los empleados y los cambiantes valores de la sociedad indicaban que había mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Modelo paternalista o de custodia: con objeto de satisfacer las necesidades de seguridad de su personal, varias compañías empezaron programas de bienestar social en las décadas de 1890 y 1900, en sus peores versiones, estos programas llegaron a ser conocidos con el nombre de paternalismo, en la década de 1930 evolucionaron y ofrecieron diversas prestaciones tendientes a brindar seguridad a los trabajadores. Las empresas (junto con los sindicatos y gobierno) empezaron a atender las necesidades de seguridad, estaban aplicando un modelo de custodia del comportamiento organizacional. Un buen modelo de custodia se basa en los recursos económicos.

Si una organización no tiene suficiente riqueza para ofrecer pensiones y otros beneficios salariales, no se puede servir de este modelo; la orientación resultante es el dinero, que le permita pagar sueldos y prestaciones (beneficios). Dado que ya están satisfechas las necesidades físicas del personal, la empresa recurre a las

necesidades de seguridad como fuerza motivante. Éste modelo favorece la dependencia del empleado respecto a la organización, ya que la necesitan para lograr su seguridad y bienestar. Se vuelven empleados “bien mantenidos”, pero poco motivados por lo que su colaboración es pasiva.

Modelo de apoyo: este modelo depende el liderazgo, a través de éste, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo, se le apoya al empleado en su desempeño. El resultado psicológico es el comportamiento participativo y colaboración en las tareas dentro de la organización.

Modelo colegial: el adjetivo colegial se relaciona con un grupo de personas que tienen una finalidad común, es un concepto de equipo. Este modelo resulta muy útil en los laboratorios de investigación y en otros ambientes semejantes de trabajo. En líneas de montaje tiene una menor utilidad ya que la rigidez del ambiente de trabajo dificulta su desarrollo. Existe una relación de contingencia en que el modelo tiende a ser más eficaz con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y mucha libertad en el trabajo.

La microadministración, la inflexibilidad, la burocracia y las jerarquías rígidas todavía perjudican a las empresas, la delegación de los procesos y la toma de secesiones por parte de los ejecutivos de las unidades de negocio, es elemental para estimular el crecimiento y satisfacer las necesidades de los miembros de la organización. El proceso de organización y el modelo a tomar debe ser deben considerar varias dimensiones entre ellas, el vinculo entre negocios, la dinámica del mercado, estructura, el estilo y disposición.

1.3. Necesidades en la organización

Cuando se hace referencia al término organización también se está aludiendo a las necesidades que requiere una organización, con base al trabajo de investigación y la aplicación del psicólogo, quien da cuenta de estas necesidades, las cuales pueden ser presentes y/o futuras.

Siliceo (1986) refiere que las necesidades reales, están orientadas básicamente a un cambio de los conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores, de esta manera se garantiza que si el personal está debidamente adiestrado, capacitado, y apto para desempeñar bien sus funciones, entonces dicho personal se puede enfrentar a los nuevos retos que conllevan a la complejidad y calidad en el trabajo.

Cuando un individuo o varios identifican algunas necesidades específicas pueden decidir crear una organización las cuales puedan producir bienes o servicios que los satisfagan, para algunos puede ser necesario tener una seguridad mayor, para otros la diversión y para otros lo económico, lo espiritual o creencias similares. (Gareth, 2008).

Por otra parte, Audirac (1994) comenta que las necesidades de las organizaciones dependen de cada una de ellas, pero sin embargo de manera general se pueden citar las siguientes:

- Ψ La reducción de las actividades individualistas, destructivas o improductivas.
- Ψ El proceso de la comunidad y sus obstáculos.
- Ψ La motivación para el trabajo y para la colaboración.
- Ψ La selección de personal.
- Ψ La capacitación.
- Ψ La integración de equipos de trabajo.

- Ψ El manejo de conflictos.
- Ψ La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
- Ψ Las necesidades humanas y sus satisfactorios.
- Ψ La creatividad.
- Ψ La resistencia al cambio.
- Ψ El desarrollo de las habilidades para planear con eficacia y realismo.
- Ψ Las relaciones de liderazgo.
- Ψ El bienestar humano que al final de cuentas es la meta última de organización.

Como se menciona anteriormente, Gareth, (2008) identifica además la existencia de nuevas tecnologías de información almacenada o a la disposición se pueden crear nuevas necesidades ante varias personas, las cuales pueden llevar a identificar nuevas necesidades para lo cual se pueden crear o transformar las organizaciones. Además de poner a disposición nuevas herramientas basadas en las tecnologías de la información como el internet para de esta forma ser parte de las revoluciones dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, la organización deberá actuar de manera ágil y permanente, tratando de detectar los cambios, mediante el análisis continuo del entorno, de la competencia y de los consumidores, adoptando decisiones satisfactorias, adaptándose y anticipándose a esos cambios. Todo ello exige cambios en la organización (cultura, estructura, estrategias) y en los individuos que la integran.

La planeación de programas enfocados a promover el crecimiento a de transformar el comportamiento de los empleados e incrementar la producción son necesidades primordiales para la organización. Entre las muchas y variadas necesidades que requieren las organizaciones se menciona que el reclutamiento, la selección, y la capacitación son las tres áreas de mayor necesidad dentro del área de Recursos Humanos a cubrir (Siegel y Lane, 1980 en Arias, 2006).

Las organizaciones, tal como son definidas socialmente, tienen características en común además de las anteriormente señaladas. Al ser su base las conductas dirigidas de los individuos en los distintos procesos laborales son tres los momentos en que la intervención del psicólogo es pertinente a partir de su actividad como orientador de los efectos que resultan de los cambios inherentes a la organización, o como resultado de la implementación de alguna intervención programada; primero en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes. Segundo, en la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte de procesos administrativos típicos; el primero corresponde al proceso del reclutamiento y selección, el segundo al proceso de inducción y capacitación, y el tercero al proceso de desarrollo organizacional (Velázquez, 2006).

CAPÍTULO 2

EL PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La psicología organizacional es algo más que un área de investigación, es una aplicación práctica. Su interés está en descubrir cómo se comportan los individuos en un ambiente determinado, cumpliendo con ciertas conductas que los lleven a lograr un fin común para la organización a la que pertenecen.

La educación académica es elemento clave para definición del psicólogo, es muy habitual que se haga una especificación dentro de la profesión lo cual está basado en las características que tienen las personas o individuos los cuales requieren del servicio de los mismos, de esta forma se pueden realizar categorías como psicólogos clínicos, psicólogos educativos, psicólogo organizacional, etc. Si bien es cierto que todos los psicólogos deben tener un conocimiento con base a lo que es lo psicológico, en realidad y por falta de unificación del objeto de estudio esto puede ser totalmente diverso de un profesional a otro. Sin embargo, se utiliza en el ejercicio mismo varios términos genéricos como son “diagnostico”, “evaluación”, “intervención”, etc. (Reidl, 2008)

Además existen algunas competencias generales que los psicólogos como profesionales deben de estar dentro de su repertorio conductual para el ejercicio óptimo de su trabajo de las cuales podemos mencionar:

- Comunicarse con otras personas de manera efectiva tanto de forma oral como escrita.
- Además de comunicar diversos temas, mensajes, etc a individuos o grupos de personas por medio de diversas estrategias de enseñanza y aprendizaje, de tal modo que sea didáctico para los integrantes de dicho grupo.

- Identificar problemas, negociar, y tomar las decisiones pertinentes a las situaciones evaluadas.
- Poseer conocimientos sobre ética, con base a la valoración o evaluación de una situación, así mismo la forma de comunicarla.
- Conductas dirigidas hacia establecer relaciones interpersonales.
- El diagnóstico oportuno de necesidades, contextos, o tendencias de comportamientos en uno o varios individuos. Los cuales pueden estar relacionados con comportamientos repetitivos, inversivos, estrés, conductas de riesgo,
- Aplicar e interpretar pruebas psicológicas.
- Conocimientos básicos de teorías de la conducta para detectar cambios.
- Conocimientos de metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Diseñar y/o planear estrategias de intervención, así como la implementación de las mismas.
- Representar de forma clara los resultados de dichas intervenciones.
- Fungir como experto, asesor, consultor, dictaminador, etc.

Sánchez Sosa, (2008) menciona que aunque la naturaleza de los servicios psicológicos en cualquier índole de intervención de los mismos en países como México, no incluye la prescripción de medicamentos, hay una gran cantidad de sustancias que se administran los individuos los cuales afectan de forma directa o indirecta su comportamiento, algunas muy frecuentemente y conocidas como son: la cafeína, la nicotina y el alcohol. Las cuales pueden conducir a estados de tranquilidad, pasividad, dilatación pupilar, taquicardias, afectaciones al sistema nervioso, etc. Por ejemplo el alcohol puede producir estados alterados de conductas de felicidad o agresión, descoordinación visomotriz, así como habla incoherente, y hasta muerte por diversas causas.

El psicólogo de la misma manera debe contar con; vocación de servicio, disponibilidad para el trabajo grupal, capacidad de observación, capacidad de autoanálisis y reflexión, creatividad, gusto por la lectura y conocimiento de

elementos histórico-sociales, para poder desarrollarse de manera óptima en su ejercicio profesional ya que dichas características le permiten un entendimiento mayor de las actividades a realizar dentro del ámbito organizacional.

De acuerdo a la estructura del plan de estudios de la FES Iztacala, se logra que los alumnos aprendan y ejerciten habilidades básicas a lo largo de su formación, lo cual da al egresado ciertas ventajas en relación con los psicólogos de otras escuelas, dichas habilidades son:

- Ψ **Detección:** comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico de problemas individuales y sociales, definidos en términos de carencias o formas de comportamiento socialmente deseables o de potencializadas cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales y sociales.
- Ψ **Desarrollo:** consiste en promover cambios a nivel individual o de grupo para facilitar la aparición de comportamientos potencialmente requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, en lo que los Recursos Humanos se refiere (educación y capacitación).
- Ψ **Intervención:** los psicólogos egresados de la FESI intervienen en la solución de casos concretos haciendo uso de las habilidades con que cuentan y el respaldo teórico y metodológico que se les ha proporcionado para brindar soluciones acertadas a los distintos fenómenos de interés.
- Ψ **Planeación:** se refiere al diseño de ambientes y la planeación de algunas actividades profesionales de apoyo entre el personal.
- Ψ **Prevención:** es la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado pudiendo predecir lo que pueden ocurrir bajo ciertas condiciones, además de posponer el manejo de variables que impida la ocurrencia de un hecho no deseado. Incluye el diseño de ambientes y la predicción de problemas a mediano y largo plazo.
- Ψ **Investigación:** estas funciones se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida, el diseño de tecnología.

Pero para poder desempeñar eficientemente dichas actividades, se debe contar con ciertas conductas. Algunas de ellas han sido definidas por Schein (1994), quien considera que un psicólogo como colaborador de una organización debe de: Conocer qué es lo que básicamente está tratando de lograr; Segundo, como se tiene que organizar en el trabajo para lograr ese objetivo; Tercero, como reclutar, entrenar, ubicar y mantener el recurso humano; Cuarto, cómo propiciar condiciones apropiadas para que el trabajo se haga; Quinto, cómo proporcionar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento y motivación suficiente para mantener eficiencia por largo tiempo; Sexto, cómo cambia la organización, de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.

A pesar de que el objetivo primordial de los psicólogos organizacionales es la aplicación, que comprende la prestación de un servicio, lo cual implica la ausencia de la investigación pura o teórica en este campo, los psicólogos tienen el compromiso de fomentar el desarrollo de la psicología en su calidad de ciencia. Así es como mantienen constantemente una investigación orientada hacia problemas como son los de perfeccionar las técnicas de elaboración de pruebas, promover el conocimiento del análisis conductual aplicado, mostrando de manera general, todo el panorama del comportamiento humano.

Martínez (1992), menciona que el psicólogo organizacional incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la mayoría de la gente: el trabajo. También estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores ambientales y particularmente la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral incluyendo los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

Las actividades hasta aquí mencionadas son sólo algunas de todas las que el psicólogo puede y tiene que desarrollar si desea que su trabajo sea reconocido y por ende tomado en cuenta dentro de su empresa. El desarrollo de dicho

profesional y de sus actividades en sí se expande cada vez más. Entre otras tareas se pueden mencionar algunas de ellas, debido a que han sido las que por las crecientes necesidades de las empresas y por los intereses muy particulares de los psicólogos han sido más retomadas.

La primera de ellas es el reclutamiento definido por Hawk como el "aprovisionamiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes" según Vite (2008). La segunda es la selección que autores como Arias (2006), la han definido como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado. En tercer lugar se encuentra la capacitación descrita por Siliceo (1992), como una actividad planeada y basada en las necesidades reales, orientada básicamente a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

En los siguientes apartados se presenta de manera detallada el proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

2.1. Análisis de Puesto

El primer paso para la selección de personal es la "requisición de personal" la cual es en esencia el análisis y descripción de puestos, donde se señala la fecha en que deberá ser cubierta la vacante, el tiempo por el que se va a contratar, departamento, horario, sueldo; así como las características que deberá tener el candidato, tales como la escolaridad, conocimientos, experiencia, actitudes, etcétera (Schultz, 1996).

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas y fundamental de la selección de personal, por el jefe de personal se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al trabajador idóneo, sin necesidad de recurrir en cada ocasión al jefe de departamento que haya solicitado al individuo.

Entre los procesos administrativos podemos mencionar en primer lugar, que el análisis de puestos es una técnica que responde a una necesidad de organizar y describir eficazmente y con precisión, lo que cada trabajador hace y las actitudes que requiere para realizarlo bien. Dicha técnica sirve a los altos directivos en un momento dado para determinar las obligaciones y características de cada puesto; a los supervisores para saber las actividades encomendadas a su vigilancia; a los trabajadores para realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las actividades que la forman y los requisitos necesarios para realizarlas bien, y por último, al departamento de personal, ya que es indispensable el conocimiento preciso de las numerosas actividades que puede coordinar, si quiere cumplir con la función de propiciar la eficiencia y cooperación de los trabajadores (Reyes, 1982).

Existen diferentes tipos de trabajo y a veces dentro del mismo puesto las características requeridas no son las mismas, a veces se tiene una idea global y confusa de cada puesto, sin embargo, muchos de los elementos que pueden ser inherentes se pierden en la generalidad. Esta diversidad obliga a utilizar como técnica el análisis de puesto que no es más que la separación y el ordenamiento de los elementos que integran un puesto, es decir, la identificación de las conductas que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito, de lo que se trata es de describir las características físicas y psicológicas.

Reyes (1987), señala lo que se requiere para elaborar el análisis de puesto:

- Ψ Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- Ψ Separa los elementos objetivos que constituye el trabajo, de los subjetivos, que debe poseer el trabajador.
- Ψ Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- Ψ Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.

- Ψ Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Dentro de las responsabilidades del puesto podemos encontrar algunas o todas de las siguientes características:

- ❖ Descripción general del puesto.
- ❖ Principales tareas relacionadas con el puesto.
- ❖ Nombre del cargo.
- ❖ A quien reporta (cargo).
- ❖ Si es posición nueva o de reemplazo.
- ❖ Número de personas a cargo.
- ❖ Posición dentro del organigrama (Opcional)
- ❖ Responsabilidad del puesto.
- ❖ Metas u objetivos generales del puesto.
- ❖ Como se va a evaluar el desempeño del puesto.

Condiciones de trabajo:

- ❖ Intensidad de viajes, si los hay.
- ❖ "staff" a su cargo.
- ❖ Horario de trabajo.
- ❖ Ciudad o sitio de trabajo

Para obtener las características del puesto vacante pueden utilizarse varios métodos, los cuales son:

1. Observación directa

2. Informes del trabajador
3. Informes de jefes inmediatos
4. Cuestionarios
5. La práctica directa

2.2. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento ha sido definido de diferentes maneras: como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980). Por su parte, Acle (1994), considera que es el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes adecuados para el empleo, éste se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y termina cuando presentan sus solicitudes. También se le define como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 2003).

De esta manera se puede decir que el objetivo del reclutamiento es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos. El primer paso que se debe efectuar dentro de una organización para el reclutamiento y selección es el análisis de puestos, ya que se debe determinar en primer instancia, con que conocimientos, competencias, y habilidades deben contar las personas dentro de una organización (Caballero, 1988).

Es importante mencionar que la vacante se clasifica dependiendo del motivo que la genere, es decir:

1. Definitiva
 - Nueva creación
 - Baja de personal
 - Promoción

- 2. Temporal
 - Incapacidades
 - Permisos
 - Vacaciones

Fuentes de Reclutamiento

Grados (2003), señala que existen dos tipos de fuentes de reclutamiento las cuales son: internas o externas. Algunas de estas funciones producirán un mayor número de aspirantes que otras; algunas serán costosas, otras tardaran mucho tiempo en dar buenos resultados, todas presentan ventajas que deben sopesarse cada vez que se presente una vacante.

Vite, (2008) menciona que existen dos tipos de fuentes de reclutamiento tanto internas como externas:

1. Internas

Sindicatos.

Por reglamentación del contrato selectivo de trabajo, ésta debe de sufrir de personal sindicalizado a las empresas que cuenten con éste.

Promociones

Dentro del personal que se encuentra en la empresa, se puede evaluar o decretar el ascenso de alguno de los empleados, realizando algún tipo de evaluación psicométrico o de habilidades que puedan cubrir las necesidades del puesto. En otros casos el personal a cargo, gerencia, dirección etc. Puede decretar que alguna persona obtenga este puesto vacante. Esto sucede cuando se realiza una revisión de las plantillas de personal, los inventarios de recursos humanos, con el objeto de determinar si existe un candidato viable para ser promovido (en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad y/o capacidad para desempeñar el puesto. La empresa economiza tiempo y dinero trasladando a

una persona que ya está bien entrenada de lo que es la estructura organizacional y su metodología. Se levanta la moral de los empleados y posiblemente se descubran talentos (Arthur, 1986).

Archivo de Reclutamiento

Se integra con las solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, por haber sido la vacante cubierta. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante puede considerarse como un candidato viable.

Familiares y recomendados.

En algunos casos se hace uso de esta fuente cuando se dan a conocer las vacantes entre los propios trabajadores con el fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

2. Externas

Son aquellas a las que se puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son en cierto modo ajenas a la empresa.

Profesionales y educativas.

Como son universidades, escuelas comerciales, tecnológicas, institutos, etcétera. Todas estas cuentan con guías de carreras que se imparten en cada una de ellas, en las que se puede encontrar el personal generalmente con poca experiencia, en la actualidad la mayoría de las escuelas cuentan con bolsas de trabajo para promover a su estudiantes y egresado permitiendo adquirir el prestigio necesario, por medio de la colocación de los mismos dentro del mercado laboral, creando vínculos entre las empresas.

Asociaciones profesionales.

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo se puede tener contacto con distintas asociaciones profesionales, que tienen como base de datos a personas con disponibles dentro de diferentes ámbitos, y con habilidades muy específicas como técnicas, científicas o profesionales.

Bolsas de trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan su servicio de forma gratuita o con costos determinados para el trabajador o empleador, en la actualidad existen diversos tipos de los cuales lo más importantes se ven reflejados por las bolsas de trabajo electrónicas o en línea, (Internet) las cuales están delimitadas por varias características ofreciendo servicios de diversos tipos, desde realizar el reclutamiento por medio de la búsqueda de candidatos en sus base de datos. Hasta la publicación de los puestos con características específicas de lo que se necesita en las diferentes organizaciones, logrando facilitar el reclutamiento del personal necesario para la organización. Existen dos tipos de bolsas, las públicas y las privadas a continuación se mencionan algunas:

Públicas:

Yakaz: <http://www.yakaz.com.mx/empleo/>

Empleo.gob: <http://www.empleo.gob.mx>

Privadas:

Occ Mundial: <http://www.occ.com.mx>

Computabajo: <http://www.computabajo.com.mx>

Zona Jobs: <http://www.zonajobs.com.mx>

Bumeran: <http://www.bumeran.com.mx>

Agencias de colocación u Outsourcing.

Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa que solicita el servicio. Algunas de ellas se especializan en un área específica, o en personal eventual (Manpower), o administradoras de nómina (Adecco), entre otras (Consultores en psicología, Top personal). Algunas de ellas también dan servicios de los llamados

Head Hunters (caza cabezas) que se dedican a contactar con candidatos a niveles Directivos o Gerenciales y hacerles una oferta de empleo para alguna otra empresa del mismo giro, estas empresas han crecido en demasía gracias a que se han especializado en la búsqueda de candidatos que tengan específicamente las características que las empresas u organizaciones necesitan.

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencial de difusión, ya que penetran en distintos ambientes (estructuras socioeconómicas bajas, altas y medias). Los principales medios son:

Las redes sociales se han vuelto un punto específico del reclutamiento en donde el acceso a ellas especialmente dirigidas hacia jóvenes, permiten que una exposición con un amplio rango hacia los candidatos o personas que buscan oportunidades dentro de las organizaciones.

Prensa

Se emplea básicamente anuncios en la sección del “Aviso Oportuno”, tanto para personas desempleadas o que en su momento se encuentran trabajando. Es en general visto para atraer a personal operativo y con bajo perfil y características de temporalidad, y bajos recursos. Esta modalidad cada vez va tomando rumbos diversos ya que los medios electrónicos han venido a sustituir este tipo de reclutamiento. En otras ocasiones es empleado cuando se requiere de realizar un reclutamiento masivo, es decir cuando se necesita una cierta cantidad de personas con características poco específicas.

Radio y televisión

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente en reclutamiento local, pero sí cuando se va realizar reclutamiento foráneo. También se utiliza cuando algún Estado, Municipio, Distrito o Delegación tiene contemplado realizar alguna Feria del Empleo.

Grupos de Intercambio

Como su nombre lo indica estos grupos son formados por empresas que pueden ser del mismo giro o de la misma zona de ubicación, pero que necesariamente manejen en su mayoría los mismos puestos tipo, que son puestos muy parecidos o relacionados unos con otros con el fin de poder conseguir recursos humanos de manera inmediata y sin costo. Además de tener la ventaja de obtener nuevas listas de candidatos mes con mes y al mismo tiempo que las empresas que conforman el grupo tengan las vacantes de todas las demás ya si poder canalizar a un candidato a otra empresa que no califico en otra. Debido a esto también es benéfico para el candidato ya que se entera de manera inmediata de las vacantes existentes y vigentes para de esta forma facilitarles el colocarse en un empleo.

Boletines

Existen asociaciones que se dedican a imprimir y distribuir “revistas” a empresas y organizaciones de carácter privado, en las cuales se boletinan candidatos especificando su edad, sexo, estado civil, zona de residencia, teléfono, escolaridad, años de experiencia y pretensiones económicas; con lo cual se agiliza de manera importante el proceso de reclutamiento de personal. Tiene un costo para la empresa que se maneja, ya sea por puestos o por con membresías semestrales y/o anuales dependiendo de sus necesidades.

Presolicitud

Es una herramienta útil que se usa cuando hay mucha afluencia de candidatos para un mismo puesto y nos permite de una forma rápida enterarnos si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También ayuda a obtener cartera de candidatos cuando la vacante se ha cubierto ya que cuenta los requisitos mínimos de información para cubrir ciertos puestos, (Gramados, 2003).

Tecnologías de información para reclutamiento

En la actualidad una de las herramientas principales con los medios electrónicos, bolsas de trabajo especializadas para la publicación de perfiles de puesto específico para lograr captar en el menor tiempo posible, la mayor cantidad de candidatos y los más idóneos para los puestos que se ofrecen así como las características y beneficios de los puestos según convenga a la empresa u organización, existen diversas bolsas de trabajo, desde las gubernamentales de nivel nacional, hasta las municipales, algunas cobran cuotas por tiempo o cantidad de puestos publicados mientras que otras son de tipo gratuito y se subsidian con los promotores que se presentan en ellas. En la actualidad existen otros tipos de herramientas para captar al mejor personal que sea necesario como pueden ser las redes sociales o paginas especializadas, para las universidades o escuelas técnicas se ha vuelto una herramienta de suma importancia, ya que es el vinculo más directo que puedan tener con las organizaciones las cuales pueden cubrir los puestos con personal que cuanta con los conocimientos y habilidades mucho más específicos.

2.3. Selección de Personal

La selección fue uno de los primeros temas en desarrollarse en la psicología industrial y organizacional y por lo mismo, es uno de los más divulgados, debido en parte al reconocimiento de las organizaciones de que, de la calidad que posean los recursos humanos, dependerá su funcionamiento, desarrollo y éxito.

En la actualidad la selección del personal es el primer contacto que tienen los candidatos con la organización a las que quieren pertenecer por lo que es importante que esto sea de forma sistemática y organizada. (Grados y Sánchez, 2000).

La selección consiste en elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto, teniendo por objetivo, analizar las habilidades y capacidades que tienen los solicitantes para cubrir un puesto, a fin de decidir sobre objetivos que aseguren

posibilidades de desarrollo. La selección se lleva a cabo de una forma sistémica y que generalmente consiste en lo siguiente:

- a) El llenado de la solicitud o entrega de CV
- b) La realización de una entrevista inicial.
- c) Evaluación y reporte de psicométricos.
- d) Entrevista con el jefe inmediato.
- e) Encuesta socioeconómica.
- f) Conclusión.
- g) Examen médico (en caso de ser requerido)
- h) Contratación.

Algunos de estos pasos se describirán con más detalle en el siguiente apartado. La selección entonces, puede definirse como el proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base en instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el mejor que se adapta a los requisitos del puesto vacante, para Arias (2006) es muy importante la *colocación* del candidato que permita que este cubra el perfil de forma adecuada, además puede ser *orientado* en caso de ser seleccionado y dirigido hacia otras organizaciones.

Se consideran como métodos de selección a las entrevistas, evaluaciones técnicas, que fundamenten la decisión de un seleccionador permitiéndole cumplir con su responsabilidad profesional y escoger a los candidatos para ocupar los cargos existentes dentro de la organización. (Chiavenato, 2006).

2.3.1. La solicitud

French (1991), la define como un cuestionario bien definido y estructurado que contiene los datos más relevantes del candidato, sin embargo, ahora existe otra herramienta para la presentación conocida como Currículum Vitae, el cual es presentado por la mayoría de las personas que pretenden ser integrantes de una

organización, estos incluyen diferentes tipos de información sin embargo la mayoría consiste en los aspectos básicos como pueden ser:

- Ψ Datos personales: son aquellos que proporcionan conocimientos de los aspectos específicos de la persona como son: nombre, edad, estado civil, dirección, teléfono y estatura.
- Ψ Datos escolares: son los que se refieren a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su último grado de estudios.
- Ψ Manejo de Tecnología de Información TI: el uso de herramientas útiles para la realización de las labores bajo el dominio de software con programas o aplicaciones necesarias para realizar tareas específicas, así como sistemas de Sistemas de planeación y control (ERP) de diversas áreas de la empresa u organismo, etc.
- Ψ Experiencia ocupacional: proporciona la experiencia en el ámbito profesional o laboral del candidato, duración, niveles alcanzados, sueldos percibidos, niveles alcanzados de acuerdo a su capacidad, causas de renuncia, etcétera.
- Ψ Datos familiares: estos muestran como está conformado su núcleo, que tanto pueden necesitar el empleo, si aporta al gasto familiar, así como edad de sus padres, esposa, hijos (en caso de tenerlos), número de hermanos, lugar que ocupa entre ellos, etcétera.
- Ψ Aspectos generales: hobbies, costumbres, intereses personales, culturales, deportivos, metas a corto, mediano y largo plazo, entre otras.

2.3.2. La entrevista

La entrevista es una herramienta por excelencia en la selección del personal, además es uno de los factores que más influye en la selección de los candidatos, es un dialogo que se sostiene con otras personas para cubrir ciertas necesidades y no por satisfacción propia, por lo cual es una postura entre gestos o

comunicación verbal y no verbal para realizar por medio de esta comunicación un intercambio de conceptos dentro de un tema y tiempos a determinar. (Alles, 2004)

La entrevista debe ser planteada por el entrevistador con anticipación ya que debe considerar el lugar, la hora, los temas a tratar en orden de importancia y la profundidad a la que se pretende llegar. El entrevistador deberá crear un ambiente en el cual se facilite el acceso de la preguntas a la candidata y éste a su vez reduzca sus defensas y sea espontáneo. De esta manera la entrevista proporcionará datos de gran importancia como son: personalidad, comportamiento, actitud antes y durante, motivos por los cuales tomo determinada decisión en su vida personal y profesional, etcétera. Los datos arrojados serán tan sustanciosos dependiendo de la habilidad y experiencia que tenga el psicólogo para poder obtenerlos (Arias, 2006).

La entrevista inicial, da un panorama general de los aspectos esenciales con los que debe contar el candidato relacionándolo con los requerimientos del puesto, con el objeto de destacar aquellos candidatos que de alguna manera manifiestan o reúnen los requerimientos del puesto solicitado de este modo podemos se puede observar algunas de las conductas, sirviendo como filtro para saber si el candidato puede o no seguir dentro del proceso de selección. (Zepeda, 1999)

La entrevista dirigida, ayuda a obtener los datos que son de interés por medio de preguntas, específica y directa que deben ser previamente formuladas y ordenadas para recabar información sobre su actividades pasadas de forma profesional y personal. (Alles, 2004)

La entrevista indirecta, es aquella por la cual se obtiene datos por medio de preguntas abiertas que permiten al candidato extenderse en sus respuestas.

La entrevista mixta, es una combinación de las dos anteriores, teniendo como objetivo la obtención de datos importantes tanto de su trayectoria laboral, como de

su vida personal, y observar las reacciones que tiene al hablar de determinado evento.

Para llegar a realizar una entrevista es necesario que se cuenten con las siguientes características: que sea en privado, así los aspirantes se sentirán en confianza y hablarán con libertad, que ambas personas puedan estar cómodas, además se recomienda que el entrevistador tenga los datos del candidato, sepa adecuadamente los requisitos del puesto. (Alles, 2004)

La entrevista al ser de “selección de personal” hace referencia a la relación que se establece, con la finalidad de obtener información y evaluar las competencias y conocimientos de un candidato para el puesto de trabajo determinado, donde las conductas son determinadas por las contribución a los objetivos de la organización, siendo la evaluación estas reconocida por recompensas, por lo que la entrevista conductual está basado en los constructos y conocimientos del puesto, habilidades y experiencias previas, las cuales son necesarias para el desarrollo del puesto, con esto se puede predecir el comportamiento eficiente en el puesto de trabajo (Sáez 2007).

Apertura y rapport

Se refiere a como a como se recibe al candidato y como se sugiere hacerle sentir de una forma cómoda, esto nos puede llevar a que la persona a entrevistar, se sienta menos ansiosa y pueda responder espontáneamente a lo que se le está preguntando.

Mantener un ambiente agradable y afrontar con claridad la entrevista, permite entrar en tareas sin carga, generando un clima activo de trabajo. No es conveniente que el entrevistador brinde de entrada un montón de información acerca de las características, la cultura y los valores de la empresa, porque de esa manera está pautando las respuestas del otro, sin embargo, la etapa inicial comprende el encuadre y el motivo de la entrevista. Luego la información acerca

de la posición por cubrir y de la empresa se incluye al final. Es necesario conocer primero los motivos que lo impulsan a una búsqueda o a un cambio y sus proyectos y ambiciones. Así mismo, Chiavenato (2001), el entrevistador debe mantener el clima, guiando la entrevista e introduciendo estímulos si lo considera necesario, una vez que ha dado la oportunidad de expresión y orientación libres, tan sólo se condiciona por el enunciado inicial de los temas o por el motivo de la entrevista.

Desarrollo de la Entrevista

La etapa central se caracteriza por una influencia significativa de información por parte del postulante, que desempeña un rol activo y protagónico. El entrevistador pasa a un segundo plano. Si la tarea inicial se realizó adecuadamente, logrando resolver las ansiedades a través de un enunciado del encuadre claro y del establecimiento de un vínculo confiable, en este segundo momento el evaluador podrá ubicarse en su papel de observador participante centrado más que en el contenido, en el proceso a través del cual el postulante se muestra: cómo presenta temas, cómo resuelve los obstáculos que surgen. (Grados, 2003)

En esta etapa, el entrevistador puede contar con elementos de apoyo que ayuden a manera de disparadores, a fin de explorar las áreas que a priori se ha propuesto considerar. Por ejemplo el *Nivel académico o formación general*, que tipo de estudios tiene será relevante más aún es puestos especializados, si tiene algún grado en particular, diplomados, etc. *Trayectoria laboral*, de esta forma saber las tendencias de comportamiento y logros que ha tenido mientras ha laborado en otras organizaciones, además se puede evaluar la *Adaptabilidad* del candidato tanto al perfil como a la organización, además se pueden incluir otras áreas como el *Liderazgo* de la persona, o el *Trabajo en equipo*. Además de *Intereses personales*, lo cual puede dar como resultado las tendencias hacia las cosas que hace en su tiempo libre y forma con las que se relaciona con otras personas. (Alles, 2004).

A medida que se familiaricen con su rol, podrá atender, registrar y pensar, simultáneamente, establecer relaciones entre contenidos del relato y atender la secuencia que el entrevistado va estableciendo, investigar como surgen dudas, generar hipótesis, que puede proponer más como interrogantes integradores que como posibles explicaciones y que estará dispuesto a desechar o relegar tan pronto como los nuevos emergentes se lo indiquen, atender a los giros no previstos, y profundizar, proponer síntesis parciales a fin de cerrar pequeños capítulos, una vez que la síntesis propuesta haya sido aceptada.

Conclusión y Cierre.

La etapa final de síntesis y devolución podrá ser afrontada nuevamente si la precedente fue fructífera, es decir si el entrevistador logró obtener una nueva cantidad como para resolver las dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato, en relación con el motivo de la entrevista y fundamentalmente, con el perfil buscado.

Alles, (2004) menciona que en esta etapa, el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. Las dudas y los interrogantes que el postulante presente acerca del puesto y de la empresa serán aclarados en ésta etapa. Tales como los económicos o salarios, beneficios que brinda la empresa, así mismo se pueden preguntar cuestiones como dudas del candidato, alguna aportación de información que nos quiera mencionar, etc.

Se entiende por síntesis el resumen de los datos más significativos acerca de la historia y la experiencia del candidato que evidencia la construcción realizada por evaluador y sus criterios de valor. Constituyen una información muy rica para el postulante, ya que evidencian el prisma a través del cual lo están considerando y, de alguna manera, sus posibilidades.

La devolución en cambio se refiere a las observaciones que el evaluador fue recogiendo durante la entrevista y constituyen la visión del candidato, desde la óptica profesional del entrevistador, más allá del perfil buscado. Entre los temas que se abarcan durante esta fase, se encuentran los conocimientos y habilidades que tiene el candidato, así como la experiencia que pudiera tener para el puesto solicitante.

Una vez seleccionado y contratado el o los candidatos deben recibir una exposición más amplia de la misión de la organización, su historia, sus políticas y objetivos, así como un entrenamiento básico, es decir, deben recibir una capacitación inicial.

2.3.3. Pruebas psicométricas

Los test psicológicos contribuyen tanto al entendimiento como a la predicción de la conducta humana, además a la medición de la inteligencia, interés y personalidad (Dunnette y Kirchner, 1989).

Dentro del proceso de selección de personal, esta es la etapa central, en ella la información se obtiene sistemáticamente a través de los instrumentos estandarizados y técnicas especializadas con el propósito de contratar, rechazar o situar en cartera, a los candidatos reclutados y preseleccionados que han llegado hasta este punto en el proceso.

Las decisiones básicas en esta etapa están ligadas a los métodos, procedimientos e instrumentos seleccionados para obtener la información objetiva y pertinente de los candidatos, combinando convenientemente los resultados y tomando en cuenta, de manera rigurosa, los costos y beneficios implicados para el personal y la organización en su conjunto. La cual se realiza por medio de baterías psicológicas según el nivel del puesto ya sea operativo, medio o ejecutivo, valorando su nivel de complejidad. (Grados, 2003)

Por su importancia dentro del proceso de personal la etapa de selección como fase central del mismo, demanda del psicólogo de personal, un profundo conocimiento de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos desarrollados por la psicología para la evaluación de habilidades, conocimientos, actitudes, competencias, etcétera, de los individuos, así como de la tarea y los puestos en que se divide dentro de la organización. Sin estos conocimientos la función del psicólogo de personal reduce su eficiencia notablemente en detrimento de la organización (Dunnette y Kirchner, 1989).

2.3.4 Ejecución de Puesto

La medición de la calidad de ejecución de puesto requiere un análisis lógico cuidadoso de la conducta de trabajo. Para esto se deben definir los objetivos y propósitos de la organización y determinar los tipos de conducta de trabajo que lleven al logro de estos objetivos.

2.3.5 Evaluación de desempeño

Como la serie de conductas que con tendencias a la efectividad para realizar un trabajo o actividad determinada, lo cual proporciona información de las fortalezas y áreas de oportunidad de los empleados o personas que colaboran con la organización, además debe constar nos solo de tareas a realizar sino de un periodo de tiempo determinado. (Arias, 2006)

Para Werther, J. y Davis, K. (2000) el objetivo de dichas evaluaciones es proporcionar una descripción exacta de la manera en que el empleado, realiza sus labores, además de saber cómo los objetivos que le fueron impuestos o que requiere su puesto de trabajo. Además de proporcionar parámetros para la mejora en la calidad las tareas, así mismo puede influir en la toma de decisiones que se puedan llegar a tener de forma individual para beneficio o determinaciones de las personas que colaboran en la organización.

Las medidas deben ser estables, ya que al asignar puntuaciones, se necesita estar seguro de que la medida represente una cualidad estable de la conducta. Así mismo las medidas deben ser representativas del contenido, ya que se tiene que definir el dominio del puesto. Deben reflejar los cambios temporales de en el trabajo, es decir, el desempeño de personas experimentadas depende de factores distintos de aquellos que tiene menos experiencia. (Lawshe, 1980).

A partir de estas evaluaciones dentro de la organización se determina el siguiente proceso el cual es la capacitación y que se describe en el siguiente apartado.

2.4. Capacitación

Actualmente la situación mundial exige que las organizaciones se actualicen y se mantengan en condiciones de competitividad que les permita afrontar adecuadamente los mercados internacionales, en los cuales impera la calidad en la administración de la compañía, elaboración de los productos y la prestación del servicio; con ello cada organización se ve obligada a desarrollar diversas estrategias que lo llevan a afrontar estos retos (Gordillo, 2005).

2.4.1. Definición y objetivos de la Capacitación

Para lograr un desarrollo sano y armónico de la organización, se realizan diversas actividades, una de ellas es la capacitación de los trabajadores atribuyéndole a esta básicamente dos funciones: el cumplimiento de una disposición legal y los beneficios que trae para la empresa y el trabajador.

Siliceo (1993), señala que capacitar es *“proporcionar conocimientos técnicos del trabajo a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual”* (pág. 13).

Un planteamiento similar hacen Heredia, Oñate y Arias (2006), cuando definen a la capacitación como *“la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”* (pág. 319).

Contemplando varias áreas del desarrollo humano Vidart (1978), la define como *“dotar al trabajador de los conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar funciones que requieran de un alto esfuerzo mental, de alta responsabilidad, de alta destreza y un alto número de operaciones diversas”* (pág. 18).

Por su parte, las organizaciones especializadas en capacitación como el Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO, 1979) establece que capacitar es *“un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades o adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo”* (pág. 2).

Finalmente la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA, 1981), nos detalla el campo de acción de la capacitación cuando plantea que *“es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria análisis, actitudes y valores de los individuos respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitivo y afectivo”* (pág. 26).

Aun cuando se planteen un sin fin de definiciones con respecto a la capacitación, lo cierto es que su objetivo principal es lograr el incremento de la productividad ampliando los conocimientos y desarrollando las habilidades del trabajador y dar cumplimiento con lo que establece la Ley Federal del Trabajo que es *“elevar la calidad de vida del trabajador”*.

En México; a partir de la década de los setentas, las empresas tuvieron la necesidad de capacitar a sus trabajadores debido al acelerado crecimiento de la industria y al grado de desarrollo alcanzado en la tecnología.

En la actualidad, se puede considerar que el objetivo primordial de capacitar al trabajador es el incremento de la productividad, pues de ello depende que la empresa subsista y tenga la capacidad de competir, no obstante, se debe tener claro que la Ley Federal del Trabajo (1993), establece que por medio de la capacitación se debe desarrollar profesional e íntegramente a los individuos en un campo de trabajo.

Los verdaderos objetivos de la capacitación se establecen de acuerdo a las necesidades, objetivos y políticas que rigen a cada empresa, ya que todo ello implica prever cuales son las actividades a implementar para el cumplimiento adecuado y oportuno de los propósitos fijados.

La importancia de la capacitación puede radicar en: dirigir los comportamientos de las personas hacia el logro de los objetivos de la empresa que ayuden a mejorar además la rentabilidad de la empresa, además de proveer de mayor conocimientos y competencias a las personas que laboran en las organizaciones pero de forma individualizada, para lograr en ellos un nivel mayor de motivación hacia su trabajo, y un mayor desarrollo y progreso dentro y fuera de las mismas. Además de lograr beneficios en común como puede ser una mejor comunicación, el trabajo en equipo, etc. (García, A. y Navarro, R. 2008)

2.4.2. Fases que integran el proceso capacitación

Las fases que integran el proceso capacitador son:

- I. Planeación
- II. Diagnóstico de necesidades
- III. Programación

- IV. Ejecución
- V. Evaluación
- VI. Seguimiento

2.4.3. Planeación

La planeación está orientada a vincular los planes y programas de capacitación con los objetivos de la empresa. En la planeación se determinan los objetivos que se esperan alcanzar en la aplicación de los programas diseñados, es decir que se formula el qué y el para qué de la capacitación con ayuda de recursos financieros, materiales y humanos (López, 1997).

Al planear las actividades de capacitación se decidirá con anticipación ¿qué se va hacer?, ¿cómo se va hacer?, y ¿quién lo hará?; todo ello implica prever y seleccionar las medidas de acción en dicho proceso.

Los pasos que se deben seguir para realizar ésta valoración general los plantea Grados (2003), los cuales nos menciona que:

- a) Analizar las metas de la organización. El programa tiene que estar en consonancia con las metas organizacionales.
- b) Determinar dónde se requiere la capacitación. Se deben analizar los puestos que requieren de capacitación y las tareas sobre las cuales se va a impartir la capacitación.
- c) Describir objetivos específicos. Los objetivos comunican las metas del programa tanto al que lo recibe como al que diseña la capacitación.

La capacitación propiamente puede consistir de todos o algunos de los siguientes pasos: Explicar y demostrar la forma que adecuada de realizar una tarea, ayudar al desempeño de la personas en sus puestos dentro de la organización, evaluar el desempeño y las tareas.

El planear la capacitación no es tarea fácil, hay diferencias entre sólo explicar a las personas algo a transmitir conocimientos de diversos tipos, puesto que el diseño de cualquier programa en innumerables ocasiones tiene que ajustarse a los recursos económicos y materiales con que cuenta la empresa. De igual forma se deben atender principalmente a las necesidades reales de capacitación y jerarquizar a las de mayor prioridad en la organización.

La planeación para el aprendizaje es muy importante ya que de este modo las organizaciones pueden identificar las variables que afectan el desarrollo de las empresas, además de los cambios internos que puedan interferir para el logro de los objetivos o metas establecidas, además de obtener ventajas competitivas para los individuos que participan de dichos cambios (Beltrán, 2001).

2.4.4. Diagnóstico de necesidades

Basándose en los lineamientos que establece la planeación, se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación. Este diagnóstico se refiere a investigar en toda la empresa con el propósito de identificar las carencias o deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para desempeñar eficientemente su puesto.

Es conveniente que se realice una detección de necesidades de la empresa, investigación que permitirá analizar los problemas, carencias o limitaciones que existen en la organización a fin de determinar las estrategias que ayudarán a subsanarlas. Al realizar la detección de necesidades de la empresa se definirá la situación real de ésta, permitiendo con ello identificar si las necesidades son de capacitación o no.

La detección de necesidades es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación tales como: cursos, conferencias,

instrucción programada, etcétera; y además, constituye la etapa previa para elaborar los planes y programas de capacitación.

Dicha detección de necesidades puede ser por medio de diversos instrumentos como pueden ser encuestas, evaluaciones de desempeños, entrevista a los jefes, plan de reuniones interdepartamentales.

Mendoza (1991), clasifica las necesidades de capacitación de acuerdo a su origen, en cuatro tipos:

1. Organizacionales: se refieren a las carencias que afectan a la organización en general.
2. Departamentales: comprenden las deficiencias manifestadas por los trabajadores que desempeñan un puesto en un área ocupacional de la organización.
3. Ocupacionales: se refieren a un puesto en particular donde se ven involucradas las deficiencias particulares que presenten los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo.
4. Individuales: implica, identificar las deficiencias que un trabajador tiene en particular en el desempeño de su trabajo.

En cuanto a su circunstancia las necesidades de capacitación contemplan dos tipos:

1. Necesidades presentes: se generan a partir de la interrelación de los elementos que intervienen en una organización con los individuos que la componen.
2. Necesidades futuras: son aquellas que se determinan atendiendo a los posibles cambios que desee efectuar la empresa.

Por la forma en que se presentan las necesidades de capacitación éstas pueden ser:

1. Manifiestas: se originan por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, se les llama manifiestas dado que se identifican fácilmente por medio de la observación y del sentido común.
2. Encubiertas: se llaman así porque no son evidentes y es necesario realizar un análisis minucioso y complejo en donde se requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas.

2.4.5. Programación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se realiza entonces la programación de las estrategias para solucionarlas.

Durante el desarrollo de ésta etapa se precisarán los objetivos de los cursos, se desarrollarán los temarios y se establecerán prioridades teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y del propio personal. La programación requiere un planteamiento que incluya lo siguiente:

1. Enfocar cada necesidad en específico.
2. Definir claramente los objetivos de capacitación.
3. Agrupar las necesidades de capacitación en módulos.
4. Elegir los métodos de capacitación que sean adecuados para resolver las necesidades detectadas.
5. Definir los recursos necesarios para implementar la capacitación: el tipo de instructor, equipos o herramientas necesarias, material didáctico, etc.
6. Definir la población a capacitar tomando en cuenta: número, grado de habilidad y escolaridad, etcétera.
7. Lugar donde a de efectuarse la capacitación, en la empresa o fuera de ella.
8. Duración y periodicidad de la capacitación, escogiendo el horario más oportuno.
9. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

10. Llevar un control y evaluar los resultados, para identificar oportunamente los puntos críticos que demandan ajustes o modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

Dentro de la programación de los planes de capacitación es necesario elegir técnicas que deben ser utilizadas para el desarrollo del programa y que optimizan el aprendizaje. Éstas técnicas se agrupan de acuerdo a su utilidad en tres categorías:

- a) Técnicas orientadas hacia el contenido: están diseñadas para la transmisión del conocimiento o información sobre un nivel cognoscitivo, como en el caso de la técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computadora, etcétera.
- b) Técnicas orientadas al proceso: están diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia entre sí y de los otros y desarrollar habilidades interpersonales. Como ejemplo se pueden mencionar el role-playing.
- c) Técnicas mixtas: es una combinación de las técnicas utilizadas para la transmisión del conocimiento y el cambio de actitudes y desarrollo de habilidades interpersonales. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencia, estudio de caso, juegos, etcétera.

2.4.6. Ejecución

En esta fase se llevan a cabo los planes y programas de capacitación, la calidad de la ejecución dependerá fundamentalmente de la precisión con la que se hayan desarrollado las fases anteriores. En ésta fase se implantan y se da inicio a los planes y programas. Para Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001) la ejecución por parte del instructor debe contar con ciertas habilidades y competencias como son, el hablar y controlar los niveles de ansiedad frente a un grupo, conocer del tema que se va a impartir, conocer de técnicas de enseñanza-aprendizaje, entre otras.

Las modalidades a través de las cuales se imparte la capacitación pueden ser:

- a) Curso: está orientado a la adquisición o desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes que pueden combinar la práctica con la teoría.
- b) Seminario: tiene por objetivo la investigación o estudio de un tema o serie de temas. Los participantes deben investigar la información a través de la colaboración recíproca con el resto de los participantes. La investigación y participación se realiza a través de grupos de trabajo en los cuales se genera la discusión y análisis de los temas.
- c) Conferencia: su finalidad primordial es proporcionar información, datos, presentar temas o tópicos novedosos, etcétera.
- d) Taller: se desarrollan temas que posteriormente se llevan a la práctica.

2.4.7. Evaluación

Las acciones de evaluación se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto a nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los cursos que integran los planes y programas y en la labor misma de los instructores. La valoración y el conocimiento de éstos resultados tiene por objetos determinar hasta qué punto se han logrado los objetivos de los cursos y de la misma manera, detectar errores, omisiones o desviaciones que interviene en el desarrollo de los planes y programas de capacitación.

Para facilitar la evaluación de las acciones de capacitación es conveniente que ésta se realice en diferentes momentos:

1. Evaluación inicial
2. Evaluación intermedia
3. Evaluación final

2.4.8. Seguimiento

En ésta fase se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación tomando en cuenta las diferencias entre lo que era y lo que se logró una vez que se ha aplicado la acción capacitadora.

Finalmente se puede decir que el momento en el que es posible apreciar con claridad los beneficios de la capacitación es aquel en el que el trabajador regresa o ingresa a su puesto, se independiza del instructor y, con su iniciativa y bajo su responsabilidad, pone en práctica los conocimientos y habilidades de trabajo aprendida.

CAPÍTULO 3

ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La globalización nos ha impuesto retos formidables en este arranque del milenio como son: adquirir perspectiva, pensamiento y competitividad globales, sin dejar de ver toda la cadena de valor de la organización, haciendo cada vez más con menos. Por eso, es necesario dotarse de aquellas competencias que permitan producir una y otra vez los mejores productos y/o servicios en las organizaciones, ajustándose a un mercado global en continua transformación.

Para Fuentes (2007), menciona que los cambios que trae consigo la globalización son directamente observables en la política, la economía, la ciencia, la religión y la familia, por mencionar algunos por lo tanto, es necesaria la inversión en capacitación para las personas que colaboran en cualquier tipo de organización, lo cual permitiría un mayor desarrollo, lo potencializaría un mayor rendimiento y productividad en las actividades específicas a realizar por cada persona.

El Psicólogo organizacional asume un nuevo rol que incorpore competencias radicalmente distintas de las usuales, en la línea de una innovación no convencional. La comprensión de lo que el cambio implica verdaderamente para las personas como amenaza de pérdida, y el diseño de estrategias para redirigir este proceso humano en las organizaciones, requiere un nuevo pensamiento estratégico, bien enfocado, que destierre el cortoplacismo y el reduccionismo del vocabulario práctico del psicólogo organizacional.

Para Carpio, citado en Carpio (2008), señala que es necesario volver a definir muchos de los conceptos que se utilizan dentro de las disciplinas, puesto que pocas veces las palabras significan lo mismo para todos aún dentro de la misma área, sin embargo, no todas las ciencias lo hacen ya que para estas sí existen

consensos acerca de los eventos, hechos y problemas que se presentan, no así, para la psicología, es necesario evitar discusiones acerca de lo que se quiere decir y como se quiere hacer. Por lo que es necesario evitar errores conceptuales de tal manera que se pueda usar un mismo término, con reglas de uso o paradigmas distintos.

Para la psicología organizacional esto no es la excepción, ya que los conceptos utilizados en la actualidad se han adoptado de diversas disciplinas y más aún no son entendidas por todos con el mismo carácter gramatical. De este modo se puede hablar dentro de la psicología organizacional de términos como recursos humanos, capital humano o bien talento humano.

Si consideramos que lo psicológico consiste en las interacciones del individuo y seres, objetos o eventos en un campo relacional de interdependencia, de esta manera el concepto de competencia vincula al talento como criterio funcional, de ajuste a una situación, con las habilidades que tienen que exhibirse para cumplir con dicho criterio; por lo tanto, el talento humano, hace referencia tanto al logro o resultado de la interacción, como a la manera de interactuar para obtenerlo y producirlo por lo tanto, el ser competente consiste en ser hábil y talentoso (Fuentes 2007).

El modelo Innovación-Agente de cambio-Pensador estratégico-Alineador cultural organizacional (I.A.P.A.) que Ponce (2006) pretende estructurar y explicar estas nuevas demandas de manera integrada, estableciendo un sistema de las estrategias que al psicólogo organizacional se le presentan para redefinir su rol.

3.1. La globalización y nuevos líderes

Actualmente y en diversas profesiones, se presenta la necesidad de disponer de nuevos líderes capaces de afrontar los enormes retos que la globalización viene

imponiendo desde hace varios años. Y no menos llamativa es la insuficiencia y el raquitismo de las propuestas encaminadas a lograr la formación de ellos.

Lo novedoso aquí no es la globalización, considerada como concepto teórico, sino la intensidad que su creciente impacto produce, el innegable efecto que tiene sobre nuestra cotidianidad, las impresionantes brechas y oportunidades que propicia. Por ahora, la idea global exige el desarrollo y el ejercicio de competencias distintas a las que habitualmente se empleaban.

3.2. El nuevo rol del psicólogo organizacional

Ponce (2006), señala que en este marco de nuevas exigencias globales, Latinoamérica vive una paradoja descarnada, por una parte está inmersa en esta realidad global de demandas mundiales, y al mismo tiempo vive el día a día de su propia realidad histórica. Una realidad en la que se lucha más por la subsistencia que por el talento, en un marco cultural presidido por la improvisación, la falta de continuidad en los gobiernos, la corrupción generalizada. Características que no parecen sintonizar demasiado con el compás de la melodía globalizadora en boga. Y es, precisamente, en el marco de estas paradojas, donde estos contrastes de globalización-subdesarrollo, suscitan algunas preguntas confrontantes e ineludibles:

-¿Qué papel han de jugar las personas en el cambio que exige este desafiante panorama?

-En este contexto global: ¿Deberían de desaparecer los Departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones?

Y más concretamente:

-¿Tiene algo que aportar la psicología organizacional en todo esto?

Las respuestas quizás, no sean tan simples como en principio pudiera parecer. Pero sí como profesionales responsables del desarrollo humano, hemos de diseñar soluciones que lleven a la acción efectiva, tras la gran necesidad que hay

de líderes capaces de afrontar los retos de la nueva economía de este arranque de milenio. Para ello es recomendable considerar algunas propuestas básicas, estas deben emerger de la premisa de que, el rol del psicólogo organizacional debe ser reconceptualizado. ¿En qué sentido?, ¿Hacia qué orientación? En el siguiente apartado de describirá el modelo tetradimensional que Ponce (2006), ha diseñado.

3.3. Modelo I.A.P.A. de 4 dimensiones

La problemática a la que tienen que hacer frente los psicólogos organizacionales, puede categorizarse en 4 dimensiones, que son complementarias y desafiantes para cualquier profesional de las ciencias de la conducta. Estas 4 dimensiones que Ponce (2006), propone en el modelo que ha denominado I.A.P.A., por las siglas de las mismas, son las siguientes:

- Ψ Innovador Inteligente y Atrevida: la primera, es la dimensión de la innovación inteligente y el atrevimiento, ya que no parece que las viejas soluciones hayan servido para resolver los nuevos desafíos que se plantean hoy a las organizaciones.

- Ψ Agente de Cambio: la segunda, apela al sentido humano del líder en cuanto a su función de agente de cambio. En efecto, asombra ver la ligereza, el desdén, o peor aún, la ignorancia con la que ciertos autores tratan el tema del cambio en su faceta emotiva, desatendiendo las emociones por las que atraviesan las personas en los procesos de cambio.

- Ψ Pensador estratégico: El nuevo líder ha de pensar en términos abarcadores, pero al mismo tiempo ha de hacerlo de manera enfocada, debe dar sentido y propósito a los esfuerzos de aquellos que lo siguen, conociendo las áreas de sus unidades de negocio (comunidades o áreas funcionales) y tener perspectiva a largo plazo. Sin embargo, en toda Latinoamérica se empeñan

en liderar haciendo precisamente lo opuesto. Es decir, piensan en términos reduccionistas, dispersos y cortoplacistas, sin inspirar ni dar continuidad a la dirección propuesta o asumida.

Ψ Alineador Cultural-Organizacional: esta función normalmente es la que pasa más desapercibida en las organizaciones. Se refiere a pensamientos automáticos, de nivel comunal, organizacional, y nacional, que debiera equilibrar de manera razonable las dimensiones de estabilidad y flexibilidad en su cotidiano accionar sobre los grupos humanos.

El ejercicio combinado de estas cuatro dimensiones constituye un formidable desafío a la tradicional “forma de ser”. Y ello es así porque se adolece de innovación, no se ha profundizado en la resistencia comportamental, relacionada con el proceso de cambio la importancia que verdaderamente tiene. Sin embargo, existen estudios que se han hecho con base a esta etapa, Valley y Thompson (1998) citados en Rabelo, Ros y Gracias (2004), investigaron de forma empírica mediante un estudio las actitudes relacionadas frente a las alteraciones de la estructura y los cambios a la rutina organizacional, obteniendo como resultado la tendencia a actitudes y comportamientos negativos cuando las competencias y la seguridad de las personas las pueden identificar amenazadas.

Asumir el nuevo rol tetradimensional propuesto por Ponce (2006), supone un reto con el que pretende obtener resultados distintos. Por eso en los siguientes apartados se profundiza en las cuatro dimensiones identificadas, que establecen en qué debe consistir el nuevo papel del psicólogo organizacional.

3.3.1. Dimensión 1: innovación creativa y atrevida

Algunos aspectos, como los frecuentes downsizing (reducciones de personal en las organizaciones), la competencia global, la ola de adquisiciones, las fusiones y expansiones geográficas. La adquisición de talento en los países del primer

mundo, o por la subsistencia en los menos desarrollados, obligan a los psicólogos organizacionales comprometidos a buscar opciones cada vez más divergentes de las usuales, para ejercer con efectividad dicho liderazgo. Estas opciones divergentes, adoptan varias formas:

Desviación de formulas convencionales.

Las innovaciones pueden presentarse en ocasiones como desviaciones de las formulas convencionales. Hay síntomas alentadores que demuestran que la innovación se está desarrollando en las organizaciones, como lo demuestra la presencia, cada vez más frecuente de psicólogos dentro de las organizaciones, vinculando las operaciones con las prácticas de Recursos Humanos y la validación del talento humano al que se esta seleccionando.

Resolución de lo insoluble.

A veces, las innovaciones utilizan métodos no-tradicionales para resolver problemas aparentemente insolubles. Esto fue lo que hizo Siemens con su Revolución Cultural desde 1992, rompiendo jerarquías antes consideradas casi como sagradas. Marriot también utilizó un método no-tradicional, cuando al entrar en el mercado hotelero de Hong Kong ofreció una semana laboral de cinco días, cuando lo usual era de seis. Esto le permitió atraer a los mejores talentos del mercado.

Vacíos que florecen.

En otros casos, la innovación consiste en saber hacer que los vacíos florezcan. Esta cara de la innovación, en particular, se torna vital en países en desarrollo con un sentido creativo al hacer más, con menos. En este sentido, la tecnología de la información es una herramienta valiosa, ello se hace evidente, sobre todo, en organizaciones en las que algunas actividades típicas del departamento de

Recursos Humanos o atracción de talento humano; como los procesos de gestión de nóminas salariales, información sobre beneficios, reclutamiento, y otras más, han sido computarizadas. Como se menciona anteriormente en la actualidad el reclutamiento, los psicométricos, entre otras fases del proceso son realizados de manera técnica y tecnológica.

Innovaciones deliberadas.

En muchos casos, la innovación se aplica de manera deliberada, bajo la forma de implementaciones tecnológicas u organizacionales. La ventaja de estas, es que pueden planearse, a pesar de que su implementación no siempre está libre de tropiezos (casi nada lo está). Las fusiones y adquisiciones empresariales, tan en boga actualmente, son un buen ejemplo de innovación deliberada. Y también en estos procesos el psicólogo organizacional debería estar muy presente, dado que dichas fusiones o adquisiciones, conllevan siempre la superposición de dos estilos de trabajo y de cerrar negocios, que suelen ser distintos y a veces contradictorios. El psicólogo organizacional debe velar porque la integración de las culturales se haga lo más llevadera posible. Los directores generales, con frecuencia, dan menos importancia a este factor de la que en realidad tiene, y tienden a centrarse más en las economías de escala que se conseguirán con la fusión o adquisición que en estas aparentes situaciones poco importantes.

Las 4 modalidades descritas, sólo son algunas de las formas que puede adoptar la creatividad del profesional de la psicología organizacional que desea contribuir al negocio, ejerciendo un liderazgo comprometido, renunciando a ser un mero seguidor resignado. Pero la idea latente en estas innovaciones no es, romper las reglas por romperlas de forma irreflexiva, sino sustituirlas por otras que favorezcan el crecimiento de todos. Ponce (2006), describe con más detalle qué características deben tener las innovaciones verdaderamente relevantes.

Innovaciones Pertinentes desde la Psicología Organizacional

Desde un punto de vista práctico, las innovaciones pertinentes; usualmente implican 4 componentes. El primero de ellos hace referencia a que las innovaciones inteligentes se concretan cuando se logra una mezcla creativa entre los modelos importados (gestión por competencias, transformación en socio estratégico del negocio, planeación de la sucesión) y la realidad cultural; lo que incluye variables tales como la distancia jerárquica, la tendencia al individualismo o al colectivismo, el apego a la disciplina, la laxitud y otras.

El segundo componente de las innovaciones inteligentes es la mezcla creativa, mediante la cual se logran resultados de negocio con la gente y no a costa de ella. Por lo que es necesario que el psicólogo ponga en contacto todos sus conocimientos con los recursos que la organización tiene o cuenta para de este modo poner a ajustar sus tareas determinadas, en donde puede poner en práctica toda la experiencia para lograr también los objetivos de su puesto y de la empresa. Para de esta forma, generar además una reducción de costos que pueda tener un beneficio a las organizaciones (Castro, 2004)

Para el tercer punto, se realiza con las nuevas innovaciones presentando soluciones nuevas y novedosas, además puede presentar un conocimiento global del mercado y de la empresa, que le permite tener una mejor dimensión y organización de las actividades a realizar. Innovar en la atracción del talento es atreverse a hacer propuestas alineadas con, y a partir de, una perspectiva de negocio, en la que se mezclan de manera creativa y original, el modelo importado y la realidad cultural del cliente, logrando los resultados del negocio con la gente, y no a costa de ella (Alles, 2005).

Innovación

Más allá de los tipos de innovación anteriormente indicados, hay otro que es central para asumir el nuevo rol del psicólogo, transformando el esquema de pensamiento de este, que lo lleve a verse como una interfaz competente y comprometido con sus clientes y los subsistemas que entregan los productos finales. Puede influir con su comportamiento en el contexto y grupos que rodean a su quehacer por parte, además de cambiar e innovar sistemas, servicios y relaciones que puedan establecerse con su trabajo.

Tal como lo afirma Ulrich (1997), estas instancias pueden ser grupos de personas expertas en psicología organizacional (competencias, habilidades, compensaciones, etc.) o Centros de Servicio que consoliden la Información a través de la Informática y la hagan accesible a grandes grupos de la organización (intranets que favorezcan el aprendizaje virtual, fuerzas de tarea –task forces– multidisciplinarias que implementan proyectos ambiciosos, etc.).

Lo importante en estos casos, es que el psicólogo organizacional puede convocar crear espacios de participación para propiciar y catalizar los cambios necesarios, ser capaz de formar nuevas alianzas con las demás áreas funcionales de la organización, alineando los objetivos de todas ellas con una visión que oriente, guíe y de significado a la acción consciente de la empresa.

Conseguir este nuevo papel del profesional de la psicología organizacional, exige una orientación distinta de la que hasta ahora ha dominado muchos planes de carrera en las instituciones educativas que forman a los psicólogos organizacionales. Requiere incorporar capacidades, tales como la habilidad de apreciar la visión total de la organización, la capacidad para formar alianzas con otras áreas funcionales del negocio, incrementar la capacidad de negociación, el manejo ágil de indicadores cuantitativos que sirvan como elementos persuasivos y que midan el impacto que tiene sobre el negocio lo que hace al área de Recursos

Humanos, y la adquisición de competencias de las nuevas tecnologías de la información.

3.3.2. Dimensión 2: agente de cambio

El rol de un psicólogo organizacional exige, además, que se reconozca: ¡Que la gente importa! La respuesta más usual y condicionada, que se da a esta información cuando se dice en voz alta es: “¡Por supuesto!”. Pero en el momento en que la organización debe validarla con hechos concretos, y asignarle un presupuesto económico que la respalde, son muy pocas organizaciones las que realmente lo hacen.

No son raros los casos en los que tanto los procesos de cambio como las fusiones, adquisiciones, o implementaciones mencionadas fracasan cuando se ignora la manera en que los mismos afectan a las personas. Puede ignorarse esta verdad durante algún tiempo, así como las necesidades y los requerimientos de las personas, pero más tarde o más temprano, habrá que enfrentarse a las consecuencias positivas o negativas que implica atender debida o indebidamente a las personas, a sus necesidades, y a su potencial laboral.

La gente es un factor muy importante ya que puede hacer que triunfo o fracaso un determinado programa de cambio.

-¿Por qué la gente importa?

-¿Por qué son tan numerosos los procesos de cambio que fracasan cuando no se tienen en cuenta a las personas y o que éstas piensan y sienten?

Administrar el cambio es administrar el temor de la pérdida.- Los procesos de cambio suelen evocar en muchas personas el temor a la pérdida de status, de prestigio, de salario y de puesto. Por alguna razón, muchas personas tienden a considerar el cambio no como una oportunidad de desarrollo, sino como una

amenaza de pérdida. Esto por supuesto, no puede generalizarse a todas las culturas. Se sabe por los estudios de Hofstede (1997), que algunas naciones son más tolerantes a la incertidumbre que otras. Sin embargo, en las culturas latinas la reacción más frecuente ante los rumores de cambio, es más el temor que el entusiasmo.

Las personas que colaboran en las organizaciones, se comportan de tal forma que buscan equilibrio en sus interacciones con el ambiente, por lo que su tolerancia a la ambigüedad o a la frustración son muy bajas, por lo que los cambios en estas personas pueden tener un impacto directo en su comportamiento, por lo que pueden perder el control de las actividades a realizar, además de tener un descontrol en las actividades y en los procesos que ellos tienen a su cargo. Por lo que los cambios no siempre son una evolución en el cómo las organizaciones trabajan y siguen sus procesos (Neiva, García y Torres Da Paz, 2004).

Para los individuos es importante tener el control sobre los cambios que se pueden presentar dentro de las organizaciones en las que están presentes o prestando algún tipo de actividades, de acuerdo con los estudios de Kübler Ross (2002), que ante el temor a la pérdida se da una secuencia de reacciones bien definida que ayuden a entender y dimensionar los procesos de cambio.

Primero se niega que el cambio se vaya a dar. Además es importante el reconocimiento de las consecuencias de los cambios como la pérdida de la posición, grados o niveles en la organización, para algunos integrantes es muy importante el estar muy bien comunicados de las cosas que suceden para poder hacer aceptar los cambios y dirigir las conductas de tal forma que se puede establecer y proseguir con dichos cambios.

Dentro de las estructuras, de la organización se pueden presentar las conductas negativas o de resistencia al cambio que potencializadas por el personal que la integra, un punto de vista distante hacia las áreas de dirección o gerencias, lo cual

propicia que la resistencia al cambio sea muy fuerte y se observe en su bajo rendimiento laboral.

Los miembros de la organización se deben de adaptar al cambio real, y no hay camino de regreso. Sin embargo, tampoco se tiene en un principio las bases de como interactuar con el contexto ahora modificado, así mismo, con los procesos nuevos a los que se tiene que adaptar conductualmente, algunos de ellos pueden estar en su repertorio conductual y muchos otros los debe de entrenar o aprender para poder llevar a cabo. Esta etapa requiere atrevimiento e innovación, pero con mucha frecuencia se la pasa por alto, a pesar de que, desde el punto de vista organizacional, es una etapa de alto riesgo, que puede originar accidentes y situaciones críticas, porque una persona deprimida es una persona poco alerta.

A continuación Ponce (2006), la detalla antes de seguir con las subsiguientes:

El líder ante la Depresión Transitoria.- En este punto del proceso (Valle de la Desesperanza Transitoria) el líder del cambio ha de transmitir de manera inequívoca que se hace cargo de las cosas. Las formas en que puede hacer esto varían. Veamos algunas de las más importantes.

Visión de Futuro.-

El líder que gestiona el cambio, ha de dar un sentido de propósito y esperanza al esfuerzo que se realizará. Si las personas no se sienten parte de algo más grande que cada una de ellas, nadie estará dispuesto a realizar un esfuerzo extra. Por otra parte, una visión orientada hacia el futuro, ha de ajustarse a la realidad del mercado. Es decir, que a de ofrecer la finalidad que tanto se necesita en los momentos difíciles, y, al mismo tiempo, estar en concordancia con las condiciones del mercado.

En 1981, cuando a causa de la crisis del petróleo las líneas aéreas de todo el mundo tenían pérdidas cuantiosas, Jan Carlzon, presidente de Scandinavian Air

Services, SAS, definió esta visión para su compañía: “seremos la mejor línea aérea del mundo en proveer excelente servicio a los hombres de negocios que viajan frecuentemente” (Carlzon, 1991).

Carlzon (1991), en esta declaración hacía explícito que a SAS no le interesaban los turistas en aquel momento, sino los hombres de negocios. Su declaración de visión, era congruente con la realidad del mercado; en el cuál, la crisis sólo permitía viajar a los hombres de negocios. Por otra parte, al poner una meta muy alta, declarando que SAS sería “la mejor línea aérea del mundo” proveía al personal la inspiración que tanto necesitaba. Y al indicar que esto iba en la línea de “proveer excelente servicio” dejaba claro que SAS no se orientaba hacia el negocio del transporte, ni al de los aviones, sino hacia el negocio del servicio, por supuesto, que el simple enunciado la visión no cambia el estado de cosas. Un buen líder, como nos enseña Carlzon (1991), ha de conseguir que la visión de futuro sea “respirada” por todos los miembros de la organización. Y conseguirlo bajo fuertes amenazas de pérdida es un reto formidable, porque se trata ni más ni menos de lograr que la esperanza reine sobre el desaliento... Y esto es, precisamente, lo que hacen los mejores líderes.

Entrenamiento y Modelaje de Roles.-

En las organizaciones se pueden presentar de forma inesperada conductas destructivas violando de tal forma las reglas establecidas por la organización, por lo que esto repercute de forma directa en los costos que se pueda tener.

Hay que proveer también el entrenamiento que permita adquirir el recurso nuevo para enfrentar mejor las nuevas demandas. La adquisición de este recurso (nuevas competencias, tolerancia a la frustración, disposición a experimentar nuevas opciones, etc.) es importante porque la depresión transitoria no surge por exceso de demandas, sino por el desequilibrio que se da entre las nuevas demandas –normalmente muy fuertes- y los recursos disponibles para enfrentarse a ellas –usualmente insuficientes- (Ulrich, 1998). La palabra “recurso” aquí indica

cualquier actividad que potencialice las conductas dirigidas hacia el trabajo de la persona, y no exclusivamente insumos materiales. Muchas organizaciones pierden la perspectiva de que mantener el equilibrio entre demandas y recursos es crucial para que su talento humano no colapse ante los enormes desafíos que a veces se le imponen. El líder ha de ser el primero en modelar los nuevos roles promulgados por el cambio, identificándose el primero con el nuevo conjunto de competencias que puede llegar como líder. Si no lo hace así, el cambio carecerá de una dirección viva y encarnada y pocos se lo tomarán realmente en serio.

Movilización de Compromiso, Medición y Celebración.-

En la práctica, no importa tanto si usted es ingeniero, psicólogo, economista, o médico. Es decir, una persona por sí sola no puede implementar todo un complejo proceso de cambio, porque para conseguirlo se necesita generar un cambio en el comportamiento de todos aquellos que la integran como colaboradores, que tengan la suficiente tendencia inicial del cambio y luego administrarlo a lo largo del tiempo. Lograr este compromiso, implica que el líder provea información abundante –comunicar todo lo comunicable–, que tenga presencia ante su grupo, que escuche a las personas, y luego de respuestas adecuadas a lo que están le proponen. Esto incrementará la probabilidad de generar el acercamiento hacia los objetivos y alcances delimitados.

Ponce (2006), menciona que tras esto, deberá diseñar y situar adecuadamente los indicadores de medición que permitan al grupo apreciar sus progresos y celebrar las metas parciales que se consigan. Si el grupo no tiene ningún tipo de retroalimentación acerca de cómo lo está haciendo, es fácil que tienda a caer en las viejas conductas, que retorne a posturas pasivas, y que las nuevas respuestas adquiridas se pierdan. Pero sí de que seamos capaces de crear nuevos espacios de discusión, formas de reforzamiento o retroalimentación, (reconocimiento) y generación de propuestas, de realizar convocatorias, y en definitiva, facilitar el proceso de cambio en las áreas más relevantes.

El equilibrio: Personal-negocio.-

Hasta aquí hemos apoyado la idea de que como psicólogos organizacionales responsables, debe posibilitar la interacción de las situaciones a las que se enfrentan los colaboradores, pero siendo siempre de forma efectiva e individual, aun cuando los sistemas y procesos de la organización estén interrelacionados, ya que estos están condicionados a las características del medio en se les presentan.

Hoy la competencia puede copiar su tecnología, sus prácticas (administración, marketing, procesos o sistemas, etc.) y sus máquinas. Ante esta realidad tan indiscutible, es precisamente, el talento humano el único recurso que puede dar a la organización una ventaja estratégica única. Es decir, puede aportar una ventaja no imitable y sostenible que la diferencie inequívocamente de su competencia. En ocasiones se afirma que son las buenas prácticas las que no se pueden –o son las más difíciles de- copiar.

Pero en esta misma línea merece la pena enfatizar las mejores prácticas las que por lo general y ahora en pro de la eficiencia tienden a reforzar y reconocer en las personas, además de darle muchos más importancia para crear un situación de interacción continua entre los sistemas de calidad a los que cada más de integran.

Logrando convencionalismos.-

La adaptación en este sentido de cambio y pruebas para las personas que se deben adaptar a los cambios dentro de las organizaciones, deben ser ahora eficientes y ajustar su comportamiento para responder de forma convencional: a dichas convenciones Ribes (2001, en Mares y Guevara 2001), menciona como formas arbitrarias de reactividad las cuales son compartidas por la colectividad u grupos de personas que interactúan. Ante los cambios que se producen en los sistemas o procesos adoptados por las organizaciones, para lograr dichas convenciones las conductas se deben de volver cotidianas y reproducidas por los grupos de trabajo en los que cada uno de los integrantes está inmerso y desarrolla sus habilidades y competencias.

Los que habían sido poco asertivos hasta ahora, quizás empiecen a poner límites a los demás, y los que siempre los han puesto, quizás se vuelvan más flexibles. La adaptación del período de prueba tiene muchas caras. Las personas comienzan a recobrar la confianza en sí mismas y adquieren nuevas habilidades, nuevas conductas y se capacitan en nuevas tecnologías.

Aceptación y Crecimiento.-

Pero sea cual fuere la cara que adopte el cambio, se tendrá un incremento de crecimiento tanto la organización como el desarrollo psicológico de las personas que están en ella. El aprendizaje suele acelerarse en esta etapa. Al llegar nuevamente a las convenciones se logra nuevamente la estabilidad dentro de los procesos de cambio. Es decir, en una modalidad organizada, en la que el todo generado por el grupo, es mayor que la suma de las partes. Se ha llegado, por fin, al estado final, tan buscado al inicio del proceso de cambio.

Y este nuevo estado será probablemente, el nuevo punto de partida para el siguiente proceso de cambio, en el que la gente entrará más fortalecida y más flexible que en la primera ocasión, a partir del proceso vivido. Además, es probable que este nuevo cambio se perciba con mayor entusiasmo que el anterior, siempre que –en el balance final- haya sido más gratificante (reforzante) que frustrante.

3.3.3. Dimensión 3: pensamiento estratégico y alineación

Ningún líder, sea del área profesional que sea, puede hacer todo lo anterior por sí sólo. Necesita, el compromiso de una masa crítica de personas y generar una nueva convención que haga irreversible el proceso de cambio iniciado. En este sentido, el líder ha de generar una visión clara, compartida y sentida, de cuál es el punto esencial al que se dirige la organización, el que articula las iniciativas de cambio y que les da una dirección única, articulada, deliberada y consciente.

El pensamiento tradicional, debe dar paso hacia una manera de pensar estratégica, posicionando a la organización en una situación de competitividad a largo plazo. Ello requiere definir hasta en los menores detalles y en las prácticas cotidianas los objetivos organizacionales, alineándolos verticalmente para agilizar la toma de decisiones del negocio. Esto provee una matriz central que aporta los criterios necesarios para establecer lo que verdaderamente es válido en la organización y lo que no lo es.

Por otra parte, Ponce (2006) menciona que hay otro tipo de alienación, -la horizontal- que es igualmente crucial para lograr equipos integrados, que son los que implementan los cambios. La alineación horizontal vincula en la misma dirección y sentido, los objetivos del área de recursos humanos o talento humano con los de las demás áreas de la organización. Esto favorece que lo que hace una, no se vea desvirtuado, contradicho, o descalificado por lo que hace otra. Es el tipo de alineación que evita pérdidas de tiempo, reclamaciones y la repetición crónica de los mismos errores. Varias empresas han conseguido esta alienación horizontal a través de talleres periódicos de formación, en los que revisan los objetivos de las distintas áreas del negocio y el nivel de alienación que estas guardan entre sí.

La alineación, -vertical y horizontal- conecta las acciones de la gente en el día a día con el encuadre global del negocio, y permite ver y vincular las diversas iniciativas de cambio. Es decir, favorece que todos tengan la visión total de la organización y hacia dónde se dirige esta, y los mecanismos complementarios necesarios entre las áreas funcionales para llegar allí.

Aprender del negocio y generar propuestas.- Desarrollar la capacidad de pensar estratégicamente, significa también aprender del negocio. En términos coloquiales esto significa que actividades que usualmente han sido consideradas como “eso a mí no me toca”, como asistir a la presentación de los informes anuales de la

empresa, o a reuniones informativas con otras áreas funcionales de la organización, debieran volverse prácticas cotidianas asumidas por todos.

Aprender del negocio significa relacionarse con los demás gerentes como socios y dedicarse, de manera deliberada, a describir lingüísticamente la visión que tienen para compartir los elementos de cambio en la organización. Además, es crucial ponerse al día en las tendencias del negocio, salir de la oficina constantemente, y preguntar a la gente –sobre todo en las unidades operativas- qué es lo que más se interpone para lograr los objetivos del negocio. En todas estas situaciones, el denominador común y el principal imperativo es escuchar –siempre escuchar-. Hay que escuchar a los que saben del negocio, a los que conocen la institución, a los que están en puestos de dirección, a los colegas cercanos, a los proveedores, a la competencia. En fin, escuchar a todos los que tengan algo potencialmente interesante que decir sobre el negocio y su mejora.

El paso siguiente, después de escuchar, es elaborar una propuesta. Ello requiere abandonar la tradicional tendencia “latina” a la queja continua, para pasar a la implementación de propuestas constructivas en la organización. Por una parte, están las propuestas que traducen las declaraciones estratégicas organizacionales en conductas concretas y efectivas y, por otra, las que consideran las implicaciones financieras de estas conductas organizacionales. Es decir, el impacto que pueden tener sobre las utilidades del negocio. Ambas son cruciales e indispensables.

Hasta aquí, hemos visto algunos puntos clave para los psicólogos organizacionales y otros profesionales afines que pretenden ejercer un liderazgo estratégico efectivo. Leer libros sobre anécdotas y fábulas está bien, porque motivan y sugieren cosas interesantes. Pero si queremos que se nos tome mucho más en serio, eso no basta.

3.3.4. Dimensión 4: cultura organizacional y alineación

Toda organización tiene su sistema de creencias y su conjunto de normas y de “pensamientos automáticos compartidos”. A estos subconjuntos de normas que al final deben de seguir todos los miembros (Ulrich, 1997), se le denomina cultura organizacional.

La cuarta dimensión del modelo I.A.P.A., se liga precisamente con este concepto, pues la manera en que la cultura organizacional y los supuestos compartidos impactan en la efectividad de la organización, es de particular interés para el Psicólogo Organizacional, porque este intenta mejorar los resultados del negocio, y una cultura organizacional que promueva la efectividad, hace precisamente este tipo de cosas.

Dimensiones de las culturas organizacionales efectivas.- ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional que hacen que una organización sea efectiva? De acuerdo con los estudios de Denison (1991), hay cuatro dimensiones clave. La primera de ellas: Visión, ha sido ya explicada. Sin embargo, volvemos a reiterar que esta dimensión correlaciona directamente con la claridad que los colaboradores tienen de la meta que persigue la organización. El nivel con que esta meta adquirida e incorporada al día a día de la organización es crucial para que las acciones cotidianas de los colaboradores respondan a la misma. Las personas sólo están dispuestas a aportar un esfuerzo extra –ya lo indicamos anteriormente- cuando se sienten parte de “algo” más grande que ellos, que les da sentido e impulso. La visión aporta ese sentido finalista de trascendencia y propósito a la organización y a sus miembros individualmente considerados.

La segunda dimensión es la consistencia, que viene a ser el conjunto de procesos, normas y rituales con los que la organización resuelve con agilidad sus asuntos internos. Una organización con alta consistencia, es ágil para resolver los procesos internos y tiene claro qué es lo que hay que hacer y que no.

Para Ponce (2006) cuando las dos dimensiones anteriores –visión y consistencia– están fuertemente desarrolladas en una organización, podemos decir que la cultura organizacional es estable. Es decir, que la empresa sabe hacia dónde va y tiene institucionalizados –no necesariamente burocratizados– los procesos internos necesarios para llegar allí. Pero hay que advertir que, cada vez con más frecuencia, la estabilidad empresarial está cediendo la primacía a la flexibilidad, entendida esta como la predisposición de la organización a cambiar. Y es acá dónde entran en juego otras dos dimensiones culturales que guardan más relación con la flexibilidad que con la estabilidad. La primera de ellas –tercera en el orden expuesto– es la Participación, que se refiere a la abundancia o escasez de canales de comunicación y a la existencia de instancias y espacios para el aporte de las ideas. Estos espacios se relacionan, aunque no de manera exclusiva, con la tradición de reuniones frecuentes, entusiastas, cortas y efectivas. O en caso contrario, reuniones escasas, apáticas, largas e ineficaces.

Por otra parte, la participación sólo puede cobrar vida y arraigar en el clima cotidiano que se respira en la organización, en presencia de una auténtica confianza compartida. No nos referimos a consensos forzados, disfrazados de participación, sino a una auténtica convención participativa, relativamente libre de temor. La participación, al igual de lo que ocurre con la consistencia, tiene mucho que ver con lo que pasa dentro de la organización.

Finalmente, la cuarta dimensión cultural es la adaptabilidad, la cual viene a ser la rapidez de respuesta con que la organización atiende al cliente externo y la flexibilidad con que consigue cambiar y volver a cambiar una y otra vez. Cuando Apple Computers inició sus operaciones, tenía una alta participación y una alta adaptabilidad. Apple no tenía cubículos, no había jerarquías, ni mucha estructura, pero en cambio presentaba una ágil flexibilidad y una gran velocidad de respuesta con sus clientes.

Cuando estas dos últimas dimensiones –participación y adaptabilidad- son fuertes, entonces la organización se perfila como flexible y dispuesta al cambio. En cierto sentido esto es opuesto y complementario del par anteriormente indicado: la visión y la consistencia que aportan estabilidad. De hecho, es frecuente que cuando las empresas nacen, la flexibilidad prive sobre la estabilidad. Y es lógico que así sea, dado que el objetivo de una organización naciente es sobrevivir (a menos que sea una que nace de las gigantescas fusiones que vemos hoy en día). En consecuencia, la nueva organización se ve forzada a ser flexible y participativa. Sin embargo, una vez que crece, lo hacen también los procedimientos operatorios. Entonces los procesos empiezan a volverse cada vez más complejos, y, en la misma medida, la empresa pierde la flexibilidad inicial.

De esta manera, si la consistencia se exagera; es decir, si los procesos se burocratizan, y la visión se rigidiza, entonces la empresa se vuelve cada vez más lenta en su respuesta a los clientes externos (adaptabilidad) y la comunicación se torna más equívoca y complicada (baja participación). Un ejemplo conocido, es lo ocurrido a IBM a finales de los 80's cuando casi colapsó debido a una hipervaloración de la estabilidad y la seguridad que habían tomado sustento en éxitos anteriores. Cuando la estabilidad se transforma en rigidez, hay que buscar el camino para volver a la flexibilidad inicial. Las organizaciones pueden pecar por ambos extremos. Una hiperestabilidad, genera burocracia y procesos inútiles. Y por otra parte, una hiperflexibilidad puede llevar a la organización a perder su sentido finalista, agotando al personal en un sinfín de cambios incongruentes.

Cuando se alcanza un equilibrio consistente entre las cuatro dimensiones culturales (no un equilibrio precario), se cuenta con un terreno fértil y abonado para que la empresa sea efectiva.

Cultura Organizacional y el nuevo rol.- El nuevo rol del profesional de la psicología organizacional, como líder estratégico del cambio, visto desde la perspectiva de esta cuarta dimensión, consiste en catalizar e inducir este proceso de

fortalecimiento de las cuatro dimensiones culturales indicadas. Por supuesto, ningún psicólogo organizacional, por sí sólo, puede crear una cultura como la descrita. Pero sí puede controlar algunas de las variables que se necesitan para administrar efectivamente la misma. Es decir, para administrar ese “sistema de control social”, que de hecho opera ya en la organización.

González y Michelana (2000), mencionan que la cultura organizacional no es estable y puede cambiar ya que al ser la suma de las actividades o comportamientos, está sujeta también a los cambios que se presenten dentro de las organizaciones. Además de los resultados y adaptación que tengan estos el logro de los objetivos, el cambio o surgimiento de nuevas tecnologías.

Es esencial que el Psicólogo Organizacional se convierta en el vínculo humano que actúe como líder fortalecedor de las cuatro dimensiones de la cultura, indicadas anteriormente. Esto es, que facilite los mecanismos de arraigo y conocimiento de la visión de la organización. Que apunte la agilización de los procesos internos (consistencia).

Que genere los espacios que favorezcan una participación abierta y libre de temor, así como la gestación y respeto a la diversidad de ideas creativas (participación). Y finalmente, que contribuya a crear un tipo de organización humana que consiga los objetivos del negocio, satisfaciendo al cliente externo (adaptabilidad) con suficiente capacidad de cambio interno. El nuevo rol no se limita sólo a la alineación horizontal o vertical, como se ha abordado en el apartado de pensamiento estratégico.

Es también, y sobre todo, de balance y equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad organizacional. Porque sólo este balance provee sostenibilidad al éxito organizacional y al bienestar de las personas. En última instancia, el mayor desafío para el psicólogo organizacional, en lo que afecta a la cultura organizacional, consiste en crear las condiciones para transformar la misma una y

otra vez. Porque sin un comportamiento estratégico y de cultura organizacional el Psicólogo Organizacional se expone a ejecutar cambios frustrados por otros elementos bajo o sin su control. Y en este paradigma, sus intentos por cambiar aspectos aislados de la cultura, o de la estrategia organizacional, estarán condenados de antemano al fracaso.

La dimensión cultural del país.- Hay otra faceta de esta cuarta dimensión que muchas veces no se tiene en cuenta. Y es el hecho de que los supuestos básicos compartidos en una organización, se ven afectados notoriamente por el país en el que dicha organización opera. Con la globalización, la formación de equipos multiculturales y multinacionales se ha vuelto algo cotidiano. Y junto a las enormes posibilidades que esto conlleva, han aparecido grandes problemas ya que el país en donde se encuentra la organización es un determinante sobre las conductas de las personas y por lo tanto de la cultura de la misma (González y Michelana ,2000)

A continuación Ponce (2006), expone tres ejemplos:

El primero de ellos es muy coloquial, aunque también ilustrativo. En él se enfatizan las diferencias culturales de país a país. Ponce (2006), hace referencia a algunas experiencias al respecto, por ejemplo, al momento de tomar el café en los cursos o talleres; en Bogotá, en general, los colombianos regresan puntuales a la hora que usted les indica, son ordenados, respetuosos, agudos y muy estimulantes como audiencia. En algunas organizaciones de La Habana hay que ser paciente, el cubano de La Habana se toma su tiempo y no volverá hasta que haya degustado el café, porque “el cortado” (café) es sagrado. En la República Dominicana primero se baila y luego se come. En Quito (Perú), serán amables y hospitalarios con usted. Si usted se encuentra en Chile, México o Costa Rica, casi invariablemente, escuchará comentarios durante el café, ligados al orgullo nacional con respecto a las bondades de su país. Mientras que en algunos países centroamericanos el comentario más frecuente será: “¡Sólo esto pusieron!” (Refiriéndose a lo que se considera como muy poca comida).

El segundo ejemplo evidencia la diversidad cultural de los países, la cual puede observarse en el modo de relación de los equipos que tienen que implementar los cambios en las organizaciones globales, los cuales están –con frecuencia- integrados por personas de distintos países. Y no pasa mucho tiempo sin que emerjan las diferencias culturales. Así, si hay anglosajones en el equipo, es probable que planteen de manera directa sus desacuerdos. La parte latina, en cambio, tiende a aparentar acuerdo, pero si surgen inconformidades, muestra su desacuerdo a través de mecanismos sutiles como posponer fechas de entrega, chismear en los pasillos, o la resistencia pasiva ante la implementación. También pueden quejarse sobre la manera en que “los otros” (los anglosajones) nos tratan a “nosotros” (los latinos), pudiendo llegar a ser una situación exasperante para ambas partes, con la consiguiente merma en los resultados del proyecto.

No se deben generalizar estos ejemplos, tan sólo plantea un caso que he observado muchas veces. El rol del psicólogo organizacional a este respecto, pasa por invitar a los integrantes de los grupos a no negar esta realidad, porque es obvio que hay diferencias en las premisas culturales con que cada país codifica y decodifica los mensajes. Sin embargo también, es evidente que muchas veces las personas prefieren asumir, ingenuamente que tales diferencias se solventarán de manera natural y espontánea. Pero la experiencia demuestra, una y otra vez, que no ocurre así.

Aceptando que las diferencias culturales afectan negativamente a los resultados, el psicólogo organizacional debe conjuntar un equipo para diseñar las metodologías que creen un código que todos usen en su comunicación cotidiana. De esta manera el factor cultural multipaís puede convertirse en una variable favorecedora y no en un obstáculo difícil de salvar.

En el tercer ejemplo, cuando en las compañías multinacionales llega un nuevo gerente de fuera del país, se despierta el temor usual entre los futuros colaboradores suyos acerca del trato que pueden esperar de este. Empiezan los

rumores que preceden su llegada y las charlas en los pasillos. Finalmente llega el Gerente y al poco tiempo se nota que –efectivamente– su estilo de relación no es del gusto de todos los colaboradores. Es muy estricto, distante o intolerante, o es demasiado laxo y orientado a las relaciones. O simplemente, “es muy distinto”. González y Michelana (2000), menciona que dichos gerentes deberían mostrar comportamientos consistentes con los de su personal a cargo, los objetivos de la organización y el de clientes o proveedores.

Algunos gerentes de ciertos países sudamericanos, que son directos en su estilo de comunicación a veces encuentran dificultades para conciliar su estilo con los códigos ritualistas, que rigen las comunicaciones en algunos países centroamericanos. El rol del psicólogo organizacional en este caso debería ser el de realizar talleres, cursos, etc. Se debe recordar que las competencias también deben ser entrenadas para que sean puestas en práctica en los nuevos puestos a ocupar, en caso de no tenerlas (González y Michelana, 2000)

Bastaría con hacer algunas preguntas simples, de manera organizada, y facilitar adecuadamente sus respuestas, para que cada parte tuviera información adecuada sobre cómo fue su desempeño en otro lugar y poder reforzar de esta manera sus competencias. Preguntas de los colaboradores tales como: ¿Qué fue lo que más le gustó de su experiencia en el país en el que estuvo antes?.

Preguntas de este tipo, con respuestas francas, aliviarían mucho la tensión inicial y facilitarían el trabajo posterior. Esto no sustituye el proceso de tener que adaptarse al estilo del nuevo gerente, pero puede abreviarlo y generar desde el inicio una relación sana de franqueza. Por supuesto, para poder hacer esto, la cultura organizacional a la que llega el nuevo gerente, debe estar razonablemente abierta a preguntas y respuestas como las mencionadas. Los resultados con este sistema nunca serán ideales, porque la franqueza no siempre será total, pero vale la pena intentarlo en vez de hacer más de lo mismo.

CONCLUSIÓN

Como sabemos la Psicología forma parte de la vida del hombre, en donde a través de sus conductas y variada interacción con el medio manifiesta sus tendencias de comportamiento, la cual es analizada desde diversas plataformas del conocimiento, en este caso desde el quehacer del psicólogo organizacional.

Es durante los años cuarenta, cuando la Psicología aplicada a la industria evoluciona rápidamente participando en el desarrollo económico del país. Muchos años han pasado desde aquellos primeros reconocimientos de que el trabajo involucra elementos humanos, hombres como Taylor, Fayol, Mayo, Weber entre otros, realizaron investigaciones, desarrollaron técnicas y establecieron polémicas discusiones en torno al factor humano. A partir de los 70's fue cuando la Psicología industrial comenzó a cobrar más auge en cuanto a su utilidad y aplicación en la sociedad, llegando a ser considerada como un pilar importante dentro del estudio de la conducta humana en las organizaciones.

De esta manera, el Psicólogo organizacional surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral que busca la adaptación del hombre a la tarea y a sus diversas exigencias. Dada la importancia en los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que vive el país los diferentes ámbitos dónde el psicólogo puede tener incidencia han aumentado y se han diversificado.

De igual forma han surgido nuevos campos dónde el quehacer del psicólogo aplica nuevos métodos para promover el desarrollo humano y buscar una mayor calidad de vida. Así mismo, nos enfrentamos a tres grandes retos: la globalización económica, la importancia creciente del conocimiento en el desarrollo social y económico y la revolución de la comunicación e información.

Por ello, es importante formar psicólogos con las competencias necesarias que les permita diagnosticar, intervenir y evaluar para resolver eficientemente las demandas de las empresas e instituciones así como su impacto en la sociedad, innovando procesos dentro del marco académico, profesional y ético.

El desempeño profesional del psicólogo, dentro de las organizaciones, representa un reto sobre todo en la actualidad, ya que nos enfrentamos a necesidades cada vez más complejas de un mundo globalizado. Se hace también necesario actualizarse de acuerdo a las perspectivas de trabajo que surjan, e involucrarse más en este y otro tipo de temas referentes a la organización, de tal forma que el psicólogo organizacional sea más competente y valorado dentro de la organización.

El programa de psicología de la FES Iztacala no contempla de manera explícita materias que se definan como del área organizacional, sin embargo, hay que dejar claro que los contenidos con los que cuenta el programa y las habilidades que se adquieren durante la carrera, como por ejemplo, análisis de los fenómenos psicológicos, observación del comportamiento, habilidad para entrevistar, realizar e implantar protocolos de intervención, redacción de documentos, aplicación de instrumentos de medición y manejo de la estadística; conjuntan una serie de conocimientos y habilidades que le permiten al futuro psicólogo, contar con las herramientas necesarias para desarrollarse satisfactoriamente en cualquier campo laboral.

Las funciones realizadas por los psicólogos dentro de los procesos del área tienen cada vez mayor relevancia, por lo que es importante la descripción de las actividades a realizar y del conocimiento de las técnicas que están directamente relacionadas con los puestos a ocupar por los psicólogos; interés principal del planteamiento de este trabajo.

Es sin duda importante resaltar que existen pocas definiciones teóricas y conceptuales del área de la psicología organizacional, por lo que se deben retomar de otras disciplinas como son la Administración. De esta disciplina se ha tomado un lenguaje el cual puede ser confuso o mal interpretado por los miembros del gremio de la psicología organizacional, por lo que es importante definir de forma adecuada el uso de los términos en el ejercicio diario.

Es importante del mismo modo reconocer y aplicar los criterios de validación con los cuales las herramientas y técnicas de reclutamiento, selección y capacitación del personal se establecen dentro de cada organización; para tener estadísticamente un resultado más eficiente del personal contratado, que pueda lograr un beneficio dentro de la organización, para de este modo lograr una interacción recíproca con la misma.

Es necesario que los psicólogos se preparen para los cambios que se presenten en los comportamientos de las personas que integran la organización, como es mencionado por la propuesta de A.I.P.A, ya que se debe contar con las herramientas que propicien la adaptación o aprendizaje de nuevas conductas de los integrantes de la organización, por ejemplo, para lograr la aceptación de los cambios de tal modo que el comportamiento se pueda dirigir a los objetivos de las organizaciones y estén relacionados con el crecimiento y beneficio de ambos, teniendo siempre presente que las organizaciones están formadas por el Talento Humano que las integran.

BIBLIOGRAFÍA

Acle, A. (1994). *Psicología Organizacional*. México: Grijalbo.

Alles, A. (2004). *ELIJA AL MEJOR, cómo entrevistar por competencias*. Argentina, Granica.

Alles, A. (2005). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias. Cómo descubrir las competencias a través, de los comportamientos*. Argentina, Granica.

Audirac, C. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.

Arias, G. F. (2006). *Administración de los recursos humanos*. México: Trillas.

Arthur, D. (1986). *Selección efectiva de personal*. México: Norma.

Caballero, M. D. (1998). *El papel del Psicólogo en las Organizaciones*. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.

Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. España: Díaz de Santos.

Carpio, C., Flores, C., Hernández, R., Pacheco, V. y Romero V. (1995). *Discriminación condicional: efectos a las condiciones de adquisición*. Acta comportamental. 3 (1), 5 - 14

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MacGraw-Hill.

Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Argentina: Legis.

Dessler, G. y Varela, E. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Education.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

French, W. (1991). *Administración de personal*. México: Limusa.

Fuentes, M. (2007). Las consecuencias académicas desde la perspectiva Interconductual. *Acta colombiana de psicología*, 10(2), 51 – 57.

García, A y Navarro, R. (2008). “*El capital Humano en las Organizaciones*” 1, n.d. enciclopedia virtual. www.eumed.net/libros

Gil, R. y García, S. (2005). *Grupos en las organizaciones*. España: Pirámide.

González, A. y Michelena, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. [versión electrónica]. *Ensaïos e ciencia*, 4(3), 99 – 114. Universidade para o desenvolvimento do estado e da regio do pantanal. Campo Grande Brasil. n.d.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26040307&iCveNum=719>

Gordillo, R. (2005). *Actividades de un psicólogo en una empresa (NOTIMEX S.A.) en el departamento de capacitación*. Reporte de trabajo, U.N.A.M. México.

Grados, J. y Sánchez, E. (2000). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.

Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.

Herrera, G. (2002). *La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales*. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Kubler Ross, E. (2002). *The Wheel of Life*. New York: Simon and Schuster.

Lawshe, C. (1980). Pruebas psicotécnicas en la selección de personal. España: Rialp.

López, B. (1997). *Propuesta de un manual guía para el proceso administrativas de la capacitación*. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.

Neiva, E., García, M. y Torres Da Paz. M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20(1), 09 – 30.

Martínez, N. (1992). *Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual*. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.

Medina, S. (2002). *Psicología organizacional y las competencias del psicólogo de la FES Iztacala*. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.

Mendoza, A. (1991). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.

Mendoza, A. (1994). *La capacitación práctica en las organizaciones Métodos y*

Técnicas. México: Trillas.

Orozco, R. (1980). *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*. México: Siglo XXI.

Pérez, A. y Cruz, J. (2003). *Conceptos de condicionamiento clásico en los campos básico y aplicado*. *Revista de psicología y ciencias afines*. 20(002), 205 – 227.

Ponce, R. (2006). *El nuevo rol del psicólogo organizacional, como líder estratégico en Latinoamérica*. México: Ramiro Ponce y asociados.

Reyes, P. (1982). *Administración de empresas*. México: Limusa.

Reyes, P. (1987). *El análisis de puestos*. México: Limusa.

Reild, L. (2008). *Competencias profesionales para los psicólogos*. En Carpio, C. (Eds.), *Competencias profesionales y científicas del psicólogo. Investigación, experiencias y propuestas*. (pp. 15 – 42) México: UNAM.

Ribes, E. (2001). *Psicología General*. México: Trillas

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, F. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Sánchez Sosa, J. (2008). *Competencias científicas y profesionales: cimientos metodológicos y de integración de las ciencias del comportamiento*. En Carpio, C. (Eds.), *Competencias profesionales y científicas del psicólogo. Investigación, experiencias y propuestas*. (pp. 247 - 282) México: UNAM.

Sáez, J. (2007). Diseño y Validación de una entrevista conductual estructurada para la selección de agentes policía local. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(1), 57 – 74.

Schein, E. (1994). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Schultz, P. (1996). *Psicología Industrial*. México: Interamericana.

Schultz, P. y Schultz, S. (1998). *Introducción a la Psicología Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Siliceo, A. A. (1986). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Siliceo, A. A. (1993). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. Harvard: Business, School Press.

Velázquez, P. (2006). *Psicología del trabajo en las organizaciones*. España: Limusa

Vite, S. (2008). *Reclutamiento de Personal*. México, Material Didáctico de la materia Reclutamiento y Selección técnica de Personal. Universidad Nacional Autónoma de México.

http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/Acerca_del_IFE/#1

<http://ong.tupatrocinio.com/mexico-p12.html>