



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“EL PSICÓLOGO EN LA ALTA DIRECCIÓN”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A (N)

CRISTIAN ADRIAN CASTRO ARCOS

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes



ESTADO DE MÉXICO A 28 DE OCTUBRE DE 2014



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.

Quiero empezar agradeciendo a la persona que sin pero ni pretexto a estado siempre y estará hasta que el tiempo haga su trabajo, y aun en ese momento en mis memorias estará ahí. A ti “ma” la mujer que a enfrentado todo para salir adelante y en ese proceso me a apoyado para crecer. Tu fuerza, tu valor y tu serenidad me han dado las herramientas para creer que todo es posible. Agradezco tu complicidad, tu paciencia y tu comprensión y quiero que recuerdes que pase lo que pase estaré ahí, aun cuando mis caminos se alejen, con el regreso llegan nuevas formas de ver la vida y un modo de habitar la realidad que nos ah puesto caminos muy difíciles. Tú siempre serás mi ejemplo.

A mi padre porque aunque hoy estamos lejos se que en tu corazón siempre estoy yo, ahora lo se, ahora lo entiendo, porque mis recuerdos a tu lado cuando solo era un niño hacen que me sienta orgulloso del padre que tengo. Gracias por tus consejos y tu firmeza cuando sin saberlo la eh necesitado. Gracias por tu mano y por tu presencia cuando sin importar la distancia o las maneras has llegado, siempre cuando mas te necesito.

Quiero agradecer también a mis hermanos, Miguel, Víctor, Damián y Marcos porque siempre supimos que la familia no es la que te toco, sino la que nosotros elegimos. Ustedes vivieron parte de este camino y con ustedes aprendí muchas cosas que ninguna escuela puede enseñarte.

A mis compañeros de la Universidad con quienes descubrí que el camino del saber es tan basto y tan maravilloso cuando tienes alguien que te acompaña.

Mónica, Alejandra, Frida, Arlette, es imposible escribir lo que significan para mi, tan capaces, tan inteligentes, no permitan que nadie les arrebate el potencial para cumplir sus sueños. Siempre que visite la facultad las recordare como aquellos días en los que pasábamos horas platicando y riendo en los pasillos que ahora estarán tan solos sin ustedes. Nunca salgan de mi vida.

A mi Gabiry, mi agradecimiento termina contigo porque casi al final de este camino llegaste tú pero a partir de aquí y en adelante el libro de mi vida se escribe a tu lado. Gracias por compartir tus sueños y tus esperanzas conmigo, por

escogerme como el hombre para ti y por todo el apoyo que me haz dado en este camino que no me resulta nada fácil. Tú y yo siempre seremos la parte más importante de nuestras vidas porque al final del camino tú y yo estaremos ahí, libres cada uno, pintando la vida y tocando la música de nuestra felicidad. Eres esposa, compañera, complemento, mi amor.

Finalmente para mi pequeño héroe, mi pequeño niño. Que este trabajo sea solo una pieza más en la gran obra de tu vida, para que cuando pienses que algo no es posible, con esto sepas que a pesar de todo siempre podemos lograr lo que queremos. Te amo hijo, mi pequeño Tletzin, tú me inspiras cada día a ser mejor.

INDICE

Capítulo 1. Reseña Histórica de la Psicología Organizacional.

Introducción.....	6
1.1 Historia de la Psicología Organizacional.....	7
1.2 La Psicología organizacional.....	18
1.2.1 Selección.....	18
1.2.2. Evaluación.....	24
1.2.3. Clima Laboral.....	25
1.2.4. Gestión de Recursos Humanos.....	29
1.3 Psicología a gran escala y a la medida.....	34

Capítulo 2. Desarrollo Organizacional y Consultoría

2.1 Introducción al Desarrollo Organizacional.....	39
2.1.2 Definiciones Históricas del Desarrollo Organizacional.....	42
2.1.3 La importancia del desarrollo Organizacional.....	45

2.2 El proceso de la Consultoría

2.2.1 Definición de consultor.....	48
2.2.2 Las fases de la consultoría.....	50
2.2.3 Consultoría Gerencial.....	51

Capítulo 3. Alta Dirección

3.1 ¿Que es la alta dirección?.....	56
3.2 ¿Quienes conforman la alta dirección?.....	61
3.3 Perfil del Director.....	62
3.3.1 Liderazgo.....	63
3.3.2 Toma de Decisiones.....	68
3.3.3 Valor, Capacidad y Carácter.....	72

Capítulo 4. De Recursos Humanos a la Alta dirección

4.1 Los escenarios del psicólogo.....	79
4.2 Importancia del perfil psicológico en la alta dirección.....	85
4.3 Conclusiones.....	87
Comentario Final.....	90
Referencias.....	93

INTRODUCCIÓN

El psicólogo en la alta dirección es un trabajo que se presenta como una propuesta hacia los egresados de psicología que frente a la creciente demanda de la profesión y la carencia desmedida de empleo, deben en ocasiones buscar emplearse en actividades fuera de su área o incluso abandonarla. Así mismo resulta un breve resumen de las actividades que realiza el psicólogo organizacional por su paso a través de los diferentes departamentos de una empresa y hasta llegar primero a la dirección de recursos humanos para luego entonces comprender de manera breve el desarrollo que puede alcanzar si es lo suficientemente audaz para buscar pertenecer a la alta dirección.

Luego entonces este trabajo puede servir como fuente de información para los egresados que sin mucha experiencia y preocupados por no saber con exactitud que es lo que se hace en el campo de acción – aun cuando a veces lo saben pero con otros nombres – buscan orientación y apoyo para afrontar mejor los retos que la sociedad pone cada vez.

Un esbozo del gran trabajo y retos que enfrenta el psicólogo actual finalizando con una invitación a que los fundadores y empresarios “inviertan” en directivos con formación psicológica ya que en el paradigma actual en el que el activo mas importante es el ser humano, el psicólogo recobra la importancia que parece que se había olvidado y puede - si se atreve – convertirse en una rama de primera necesidad para la organización.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

1.1 Historia de la Psicología Organizacional

Pocos saben que Wilhem Wunt, el mismo que creo el primer laboratorio de psicología en el mundo, influenciaría tanto a dos psicólogos que se postularían como grandes influencias en el desarrollo de la naciente psicología I/O, Munsterberg y James McKeen Cattell. El primero por su parte abandono Alemania y se dedico a dirigir los laboratorios de psicología de la Universidad de Harvard haya por los años 1892. Así mismo fue uno de los primeros en medir y hacer una relación entre dos variables particulares, las capacidades de los trabajadores y el desempeño a partir de eso. Puede ser que ahora ese tema nos resulte bastante familiar y hasta obvio, sin embargo en su época fue sin duda alguna algo que resulto ser muy novedoso. Si lo anterior resultara poco atractivo en la lista de contribuciones de este autor a la psicología I/O, hay que decir entonces que fue el primero en realizar un escrito acerca de la psicología I/O, manuscrito originalmente en Alemán en 1912 y traducido al Ingles en el 1913. De hecho aunque murió en la plenitud de su carrera en 1916, sus trabajos fueron los que propiciaron que otros persuadieran al gobierno de estados unidos y algunos líderes de que esta especialidad de la psicología era necesaria en el desarrollo del país y la industria.

Es importante señalar que a pesar del acrónimo actual I/O, en esa época, esta psicología era conocida solo como Psicología Industrial algunos incluso le llamaban psicología económica ya que estaba enfocada primordialmente a aumentar los niveles de productividad.

Por su parte James McKeen Cattell aunque fue contemporáneo del Munsterberg fue de los primeros autores en resaltar las diferencias entre los individuos como variable para predecir su conducta. Hay que recordar que bajo la tutela de Wunt estudiaban las “leyes” mas generales de la conducta que en si, en

como las diferencias de sujetos generan conductas distintas hacia un estímulo. Al respecto de lo anterior hay que recordar que la finalidad de este grupo de estudiosos era posicionar a la psicología al nivel de las ciencias duras como la física, la química y las matemáticas.

Ahora bien, otros contemporáneos también encaminaron sus trabajos en esta especialidad, prueba de ello es el trabajo de Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham. Ambos trabajaron en el Carnegie Institute desarrollando métodos de selección y capacitación de personal de ventas. De hecho cuando Norte América entra formalmente a la guerra estos dos psicólogos ayudaron a “probar” y “ubicar” a más de un millar de reclutas, utilizaron junto con otros importantes psicólogos la conocida prueba de inteligencia *Stanford-Binet*. Esta parte de la historia resulta por demás interesante ya que empiezan a tomar forma aquellas variables que se encuentran más lejanas de lo exterior, variables que en primer orden no se aprecian, por ejemplo el hecho de no considerar que los reclutas en esa época no supieran leer y escribir parecería un error fundamental en estos días pero no en esa época. Al respecto de lo anterior es que se debe generar otra prueba adicional al test de Stanford-Binet conocido por la milicia “*Army Alpha*”, el “*Army Beta*”, que en estructura era lo mismo pero se llevaba a cabo de manera verbal por razones ahora obvias.

Ahora bien como ha ocurrido siempre en muchas áreas del conocimiento, lo que fue generado por la milicia, al no haber más guerra, se implementó en la industria, tratando de emular los logros obtenidos en la evaluación del personal que ingresaba al ejército.

Lo anterior era conocido como administración científica y uno de sus principales exponentes era Frederick W. Taylor, quien básicamente se encargó de estudiar y separar dos elementos, el tiempo y el movimiento, generando con esto movimientos que fueran más eficientes; produciendo la disminución de tiempo en una tarea, que generaran menos fatiga al sujeto y por consiguiente que hubiera más productividad.

Regresando al tema de la psicología industrial es interesante saber que aunque se empezaban a llevar a cabo estudios en este campo, no existía aun y hasta 1917 el título otorgado a alguien como psicólogo Industrial, es Lillian Gilbreth la primer persona en recibir el “doctorado” en psicología Industrial por la Brown University, gracias a su investigación aplicando pruebas de la administración científica de Taylor en diversas instituciones educativas.

Al respecto algunos autores como Beléndez, M. (2002) afirman que la Psicología Industrial se logro constituir gracias a una serie de eventos y hasta coincidencias entre las que destacan:

1. La constitución de la psicología así como su organización independientemente de las ciencias duras aun y con que en esta época aun estaba carente de un método de suficiente rigor científico.
2. La aceptación de que los conocimientos aportados por la psicología no eran solo aplicables a la clínica sino que también podían ser aprovechados en la industria.
3. Contar con la serie de test en su mayoría desarrollados por psicólogos, con lo que se podía predecir el “futuro” comportamiento de las personas.
4. La creciente demanda de la sociedad ante problemas concretos como la rehabilitación frente a una época de conflicto y guerra.

El curso de la historia seria mas o menos igual a lo largo de varios años, implementando pruebas mentales en la selección de mejores trabajadores. No fue sino hasta que alrededor de 1930 el psicólogo Australiano Elton Mayo cambio la variable a estudiar, dejando de lado la eficiencia y cambiándola por el estudio de las emociones.

Al respecto de los estudios de Elton mayo cabe resaltar un tema de suma preocupación para él, la *Obsesión Fantásica*. Mayo argumentaba que el trabajo constante y rutinario exigía a los empleados el uso de su fuerza física mas que el trabajo mental e intelecto que necesitaban para la realización de sus labores, luego entonces el resultado seria un adormecimiento mental, su mente vagaría y a

lo largo del tiempo se generarían pensamientos paranoides, lo cual a su vez traería consigo sensaciones de infelicidad, desarrollarían conductas resistentes al cambio y optarían por incluirse en los grupos sindicales, a estar en contra de las medidas tomadas por las administración en pro de un mayor rendimiento. En este punto, aunque Mayo no pudo probar dicha Obsesión y aunque hoy en día la relación trabajo-rutina es considerada mas como un proceso “normal”, cabria replantearse la posibilidad, bajo los nuevos paradigmas de desarrollo, el concepto y relación del trabajo-felicidad. En relación a esto Velázquez, G, (2006) refiere por ejemplo lo expuesto por Abraham Maslow quien proponía que el hombre se desarrollaría en función de las necesidades que no fueran satisfechas, siendo estas las generadoras de cambios reales en la conducta, y entonces resulta interesante el resultado que tenían los experimentos de Mayo en tanto que la modificación de las condiciones laborales cumplían en algunos acasos, las necesidades de los trabajadores, al ser tomados en cuenta, o lo que bien podría entenderse actualmente como la necesidad de pertenencia.

Mayo también participo en los famosos estudios Hawthorne en los que inicialmente se intento mejorar la productividad de los empleados de la Western Electric Corporation utilizando variaciones de luz durante los periodos laborales y de descanso. La realidad en este experimento es que los resultados eran confusos ya que los trabajadores en ocasiones mostraban mejor rendimiento cuando se “empeoraban” las condiciones lumínicas según los investigadores y por el contrario disminuían su rendimiento cuando estas se mejoraban. A lo anterior Mayo propuso realizar entrevistas a los empleados obteniendo así un descubrimiento importante. Era lo que llamarían “el efecto Hawthorne” en el cual es la atención hacia los trabajadores la que propiciaba un cambio, el dinero entonces dejaba de ser la única motivación importante, luego entonces los estudiosos del “movimiento” en la administración científica se dedicaron a estudiar mas las emociones y fue que surgieron los estudios acerca de la llamada *Satisfacción Laboral*.

Durante esta época y el inicio de la segunda guerra mundial también tendrían lugar otras áreas relacionadas a la Psicología Industrial, por ejemplo la llamada Ingeniería Humana.

La IH surgió gracias a los planteamientos de los psicólogos en cuanto a la estandarización de las cabinas de pilotaje en los aviones de la segunda guerra mundial, esto debido a que en la transición entre la primera y la segunda guerra mundial los modelos de aviones cambiaron radicalmente pero existían diferencias notables entre cada uno que provocaron en muchas ocasiones que los soldados a cargo tuvieran accidentes fatales. Hay que recordar que durante la primera guerra mundial la mayoría de los aviones eran Bi-planos, es decir que tenían dos alas montadas una sobre otra y el piloto contaba con un sistema de manejo muy elemental para controlar el motor, los alerones y el tren de aterrizaje era fijo en muchas ocasiones. Para comienzos de la segunda guerra mundial ya no se lanzaban las granadas con la mano por el costado del avión, entonces existían diferentes modelos como el caza, el bombardero y hasta aviones de pasaje militar. Los pilotos en esa época oprimían los botones equivocados, accionando por ejemplo el tren de aterrizaje en vez de los alerones y así sucesivamente. Este fue un aporte de los psicólogos en ese sentido, generaron la estandarización y similar colocación de los controladores en el interior de una aeronave, otorgando formas y características específicas a ciertas palancas o tableros de mando, en un futuro se conocería a esta rama como Ergonomía.

Muy pronto y con la guerra concluida los militares que sobrevivieron regresarían a tomar de nuevo sus viejos trabajos, algo que podía preverse era el hecho de que después de encarar de frente una situación tan riesgosa como la muerte, los soldados iban a mostrar menos pasividad ante las medidas que tomara la administración. De hecho en esta época se incrementó la insatisfacción laboral, así es como muchos de los trabajadores en unión con los sindicatos llevan a cabo muchas de las llamadas huelgas ilegales, mientras que los administrativos de la empresa estaban preocupados por los efectos económicos de la misma. En esta época era imposible combatir contra las pruebas de selección que se

utilizaban y por las cuales los trabajadores debían permanecer en ciertos puestos de trabajo y no en otros. No es sino hasta el año 1964 que con la carta de derechos civiles se crean los títulos que eran apartados que se referían a diferentes tipos de posible discriminación como el voto la educación la vivienda etc. Uno de estos tenía que ver con el tipo de pruebas que se aplicaban a los trabajadores, el título número VII, en el cual se estipulaba que los empleadores deberían justificar el uso de ciertas pruebas para contratar a su personal y si dichas pruebas no mostraba la relación con el desempeño laboral pero mas aun si un grupo protegido ósea, mujeres, afroamericanos o hispanos, calificaba por debajo del promedio de un grupo regular entonces esta prueba podría considerarse ilegal.

Hasta aquí podemos esbozar un marco histórico de la psicología I/O pero porque no empezar a revisar un poco acerca del nacimiento de las organizaciones propiamente y de lo que ah llevado a la psicología hasta el punto en el que se encuentra el día de hoy, la psicología Organizacional.

El reconocimiento oficial de la psicología organizacional se da durante os años de 1970 aproximadamente periodo en el cual se dieron cambios importantes, uno de ellos fue la re denominación de la división 14 de la APA en lo que se llamaría División de psicología Industrial y Organizacional, de la misma forma se dio por primera vez los análisis de puestos la evaluación de rendimiento mediante la técnica BARS y algunos estudios sobre validez diferencial y generalización de la validez.

De manera concreta podría decirse que durante este periodo la psicología se encargo de estudiar el impacto que tenían los trabajadores como seres humanos mas que como mano de obra.

La psicología organizacional aplica sus conocimientos a temas acerca del liderazgo, la motivación de los mismos, comunicación empresarial. La psicología Organizacional puede ser dividida en dos partes, la micro-ciencia organizacional y la macro-ciencia organizacional y por añadidura podríamos agregar que la macro-

ciencia tiene mayor influencia de ciencias como la sociología, la antropología e incluso la historia en tanto que su estudio se ve mas orientado a las masas y a como organizan su entorno. Por su parte la micro ciencia organizacional si tiene mayor influencia de la psicología tradicional en tanto que estudia el origen de las conductas, el aprendizaje, la inteligencia, la toma de decisiones, actitudes valores etc. Garcia, J; Valdehita, S y Jover, J. (2003)

En la vida diaria es ya una realidad que las organizaciones conforman gran parte del escenario actual, muchos incluso dirían que éstas afectan la conducta colectiva como la conducta individual. Rodríguez, F. (2009) La realidad es que nos guste o no hoy en día dependemos e gran medida de las organizaciones o de las actividades, productos o servicios que de estas se deriven. Por ejemplo si enfermamos podríamos decir con certeza que al acudir al doctor estaremos poniendo nuestra salud en manos de una organización. Luego entonces podemos afirmar que la sociedad actual es un producto de las organizaciones, nosotros incluso acudimos a ellas llegado el momento de ir a la escuela, a la universidad, si es que pertenecemos a algún tipo de religión etc. Guillen, C. y Guil, R. (2000)

Pero ¿Qué son y como o de que se conforman las organizaciones?...

Primero que nada debemos comprender el concepto de organización, desde la visión mas tradicional del paradigma racional en la cual la organización es un sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta la visión mas moderna que asume que las organizaciones se expanden a todos los sectores de la vida humana, aumentando su nivel de complejidad a medida que evolucionan.

Empecemos por Weber (1922) que define el corporativo como una relación social que esta cerrada o bien limita la admisión de nuevos miembros mediante la imposición de reglas y normas. Los encargados de dictaminar dichas reglas y normas será un grupo administrativo y un individuo en especifico como un jefe o un director.

Etzioni (1964) concibe la organización como unidad social que pretende en conjunto alcanzar una meta, en esta se divide el trabajo, por sistemas de

comunicación y por competencias de poder, los encargados tienen la responsabilidad de dirigir a los individuos que la integran, modificando o reestructurando la organización si es que el rendimiento o la eficacia no es satisfactoria.

Weinert (1985) refiere que una organización es un conjunto colectivo con fines relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de coordinación y comunicación y todos en su colectividad avanzaran hacia una meta o fin común.

Finalmente Rodríguez Fernández en 1998 resume las características comunes de las organizaciones actuales en cuatro puntos.

Toda organización será:

1. Un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio.
2. Un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
3. Una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen.
4. La imagen mas vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Ahora bien, según algunos expertos cualquier organización descansa sobre cuatro aspectos:

1. Técnicos
2. Legales
3. Estructurales
4. Individuales

Dicen que todas las organizaciones no solo se basan en aspectos técnicos sino que además dan un alto grado de valor al avance tecnológico, a la vez que dependen de un marco legal que legisle sus actividades, estas actividades se llevaran a cabo dentro de una estructura social que a su vez podrá facilitar el desarrollo de dicha organización. A pesar de eso autores como Peiró (1995) en

Guillen, C. y Guil, R. (2000) menciona que las organizaciones no son una condición obligada en el desarrollo de la humanidad y que mas bien dependen de una serie de características con las que cumple la moderna sociedad industrial mismas sin las cuales su desarrollo seria nulo o muy distinto a como lo conocemos pero...

¿Existen diferentes tipo de organizaciones?

La respuesta es si, y las propuestas varían según la naturaleza, las actividades, su flexibilidad o no de las mismas entre otras. Por mencionar algunos tipos de organización están las siguientes:

- a) Orgánicas
- b) Mecánicas

Planteadas por Burns y Stalker en 1961.

- a) Asociación de beneficio mutuo
- b) Entidades comerciales
- c) Organizaciones de servicios
- d) Organizaciones de bienestar

Fueron propuestas por Blau y Scott en 1963.

- a) Burocrática-maquina
- b) Divisionalizadas
- c) Burocracia profesional
- d) Estructura simple
- e) Adhocráticas

En la idea de Mintzberg, 1979.

- a) Racional
- b) Natural

Para Goldner en 1954 y finalmente

- a) Abierta
- b) Cerrada

Para Thompson en 1966.

Un aspecto que podría ser muy importante mencionar es, que casi todas las definiciones que se han dado pertenecen a la organización formal, es decir a aquella que tiene sus objetivos y formas de trabajo bien delimitadas, sin embargo, la familia, los amigos del trabajo y la escuela, escapan a las consideraciones del concepto organización formal, ya que las organizaciones informales no plantean objetivos específicos y las relaciones entre los sujetos no están dirigidas ni estructuradas. Para acotar con este tema podríamos mencionar como es que surgen estas formas de cooperar entre individuos.

Hablando específicamente de la organización en el campo del trabajo podemos hablar de tres fases históricas:

1. El sistema gremial que floreció en la edad media y el cual estaba formado por comerciantes y artesanos que pretendían ayudarse protegerse y relacionarse mutuamente. Tenían una cooperación fraternal pero también ejercían control económico, es así que contantemente tenían influencias políticas. Se basaba en un sistema sencillo, el aprendiz, el oficial y el maestro. Cada uno tenía diferentes cometidos y obligaciones, el conocimiento era transmitido de boca en boca, no se utilizaban las herramientas y la maquinaria para trabajar, lo cual propicio su decadencia en el futuro.
2. El sistema doméstico en el cual se transfirió el taller del artesano a su casa, luego éste vendía su producto al comerciante quien finalmente lo pondría en la calle. Este sistema no fue muy prospero debido a que daba demasiado poder a los comerciantes sobre los artesanos ya que eran estos quien proporcionaban la materia prima para que el artesano pudiera trabajar. Además de una dificultad por ingresar maquinaria a los talleres artesanos.

3. El sistema fabril que apareció en el siglo VIII aproximadamente y consta de reunir a los trabajadores ahora llamados obreros en un sitio para llevar a cabo sus actividades, a estos lugares se les dio el nombre de fábrica. En esta se les proporciona formación y herramientas para poder realizar el trabajo, además se les paga por hacerlo. Se comienza a hablar de mecanización y uso de tecnología para trabajar, se utiliza la supervisión sobre el obrero, al poco tiempo debe realizarse una división de los tipos de trabajo ya que cada uno trabaja de acuerdo a su experiencia, sin duda alguna es esta época la predecesora de la sociedad industrial actual
Guillen, C. (2000)

1.2 La Psicología organizacional

1.2.1 Selección

La selección de personal es el proceso objetivo y planificado mediante el cual una empresa se proporciona los sujetos que considera idóneos para que ocupen los diferentes puestos de trabajo ya sean vacantes o puestos de nueva creación.

La selección de personal es una parte fundamental en el área de RH ya que de esta depende que se cuente con una plantilla equilibrada y bien elegida o con una que este poco ajustada y con grandes ineficiencias, lo cual puede representar la diferencia entre una empresa estable, rentable y competitiva o una obsoleta u con pérdidas. De hecho estas características son las que hacen que la campaña de selección de personal dure tanto tiempo y en ocasiones sea tan costosa. De cualquier forma no sirve de nada escoger bien al personal con que se trabajara si una vez dentro de la empresa, ésta no se preocupa por atender, capacitar y desarrollar a su nuevo empleado de manera adecuada. Zepeda, F. (1999).

Continuando con esto la selección de personal persigue los siguientes objetivos:

- a) Disminuir los errores de contratación del nuevo personal
- b) Dotar a la empresa de los mejores empleados

Una vez dicho esto lo que sigue es preguntarse, ¿Quién es la persona mas adecuada para la selección de personal?

La respuesta es francamente simple, esta tarea debe ser responsabilidad de dos personas, el primero es el encargado de la selección de personal, quien deberá conocer adecuadamente los diferentes procesos, mecanismos y técnicas

para la tarea. El segundo es el encargado del área, ya sea un técnico o especialista en el área donde se pretende emplear al nuevo elemento.

Por su parte el técnico debe conocer muy bien las particularidades de la empresa así como la situación del mercado laboral. Ahora bien como ya se menciono el proceso de selección tiende a ser o puede ser muy largo pero en la mayoría de los casos suele tardar como mínimo un mes, esto obliga a la empresa a prever contingencias con la finalidad de evitar malos resultados.

Por otra parte de Zepeda, F. (1999) se interpreta que debe utilizarse previamente conocimientos que nos permitan establecer las diferencias entre los individuos y por consiguiente hacer una buena elección, lo mas recomendable es utilizar un modelo de selección.

Los modelos de selección se basan en el estudio de las diferencias individuales, las personas se distinguen entre si por muchos aspectos y estos pueden ser la clave para dar cuenta del tipo de rendimiento laboral que tendrán dentro de la empresa. Para empezar debemos contar con un criterio de valoración y medirlo con un grupo de empleados que aun estén laborando en la empresa o bien con un grupo de nuevos empleados que s desarrollen en la misma área que el aspirante.

Posteriormente se debe de elegir una variable predictiva, es decir un suceso que sabemos -o la posibilidad es muy alta- ocurrirá en función de uno varios criterios incluso por personas que no están dentro de la empresa.

El siguiente paso es verificar si el predictor y el criterio de valoración es congruente, es decir si efectivamente será útil en la medición de habilidades del aspirante. La regla es simple:

A mayor relación entre el predictor y el criterio, mayor será la eficacia de nuestra selección.

A pesar de lo anterior debe mencionarse que no todos los predictores son igual de efectivos y algunos incluso generan mayores costes para la empresa luego

entonces también debemos pensar en elegir el predictor que demuestre mayor efectividad a menor coste. Así mismo es recomendable realizar periódicamente un control de los predictores ya que con el tiempo un predictor no efectivo puede transformarse en uno efectivo y viceversa.

Atendiendo a lo tratado anterior y a una duda recurrente es ¿Qué pasa si la empresa no tiene personal en el puesto que se desea contratar, es un área nueva o bien los miembros son muy pocos o únicos?

En este caso optamos por un método más racional el modelo de gestión de la información.

La persona encargada de la selección se encargara de recolectar toda la información inherente al puesto de trabajo que se lanzara, tomara en cuenta todos los aspectos necesarios sobretodo aquellos que se consideran imprescindibles en el puesto, así mismo deberá jerarquizar la información según su relevancia –si la hay- y entonces se encargara de recolectar la información de todos los candidatos para determinar cual de todos tiene mas experiencia, conocimiento y/o habilidad en las diferentes áreas que decidió abordar. Entonces el criterio de contratación es:

A mayor conocimiento del aspirante en relación con la descripción aplicada del puesto según el seleccionador mayor será la eficacia del trabajador.

El problema mas grande al que se enfrenta este modelo es el echo de que el seleccionador elija criterios equivocados, devaluados o sobrevalorados en lo que el considera que es un buen manejo del puesto.

El proceso de selección también tiene fases importantes, definidas e interdependientes de las cuales encontramos por ejemplo:

a) Estudio de las necesidades de la empresa y de las exigencias del puesto.

Hay que recordar que la contratación de personal nuevo se enmarca en un modelo integral y general de la empresa por lo que hay que poner mucha

dedicación en cuanto a la identificación de las necesidades actuales y futuras de la empresa, así como el tipo de trabajo que se llevara a cabo. Un buen punto de partida son los análisis de puestos de trabajo con los que las nuevas empresas cuentan seguramente. Posteriormente se ha de tomar en cuenta el impacto de dicha contratación en las previsiones de salarios para entonces si poder hacer un profesiograma en el cual veremos plasmadas las habilidades, los conocimientos y características y experiencia que deberá tener un candidato para garantizar el éxito.

b) Reclutamiento

Consiste en contactar a los candidatos suficientes, mas cualificados y con interés por el puesto de trabajo que se desea cubrir. Adicionalmente se habla de dos reglas básicas del reclutamiento.

1. Tener entre 12 y 15 candidatos al puesto
2. Que estos se ajusten a las exigencias del puesto

De nada servirá por ejemplo tener a 100 candidatos al puesto si no se ajustan a las necesidades de la empresa además de que generaran perdidas por los excesivos costos en el proceso, dando como resultado que la selección fracase.

Continuando con el reclutamiento, tradicionalmente se distinguen dos tipos, el R-Interno y el R-Externo.

El reclutamiento interno consiste en tomar de la platilla que ya existe en la empresa al trabajador mas capacitado o con mejores posibilidades de desempeñar el puesto. Lo anterior puede traer sus beneficios por ejemplo.

1. El conocimiento de la persona seleccionada propiciara mayor confianza en las decisiones que tome.
2. Requiere menor esfuerzo en la localización y será difícil que no este interesado en el puesto de trabajo.

3. El empleado ya conoce la empresa por lo cual no gastara tiempo ni recursos en la adaptación a ésta y dedicara todos sus esfuerzos a la realización de sus nuevas actividades.
4. Aumenta el nivel de motivación de otros empleos ya que consideran que ante las nuevas necesidades de la empresa, esta les tomara en cuenta.
5. El previo conocimiento de diversos puestos de trabajo provoca que pueda actuar en situaciones de emergencia.
6. Facilita cubrir puestos de la categoría mas baja de la empresa en donde hay mucho personal.

Sin duda existen otras variables que resultan negativas en este tipo de contratación por ejemplo el hecho de que al quitar a un trabajador de su puesto de trabajo habrá que hacer un reacomodo o bien un nuevo proceso de selección para cubrir ese puesto.

El reclutamiento externo intenta captar a todos los candidatos de la población activa mediante diferentes medios entre los que se consideran:

1. La solicitud directa: genera el ahorro de algunos gastos de la empresa y denota iniciativa pero los datos pueden ser viejos e irregulares. Luego se necesita tener a un gestor de esta información para estar seguros de su veracidad.
2. Agencias de colocación: son buenas sin embargo son lentas y captan en la mayoría de ocasiones a personas desocupadas y con poca especialización.
3. Centros de formación: Escuelas profesionales y Universidades, ofrecen candidatos académicamente especializados en áreas de su interés.
4. Asociaciones culturales: son pocas pero en ocasiones ofrecen actividades de interés empresarial.
5. Empresas de la competencia: No suele ser muy viable ya que a menos que la empresa destino sea mas prestigiosa, el candidato no suele abandonar la suya y sobretodo si le tratan bien.

6. Organización propia: los mismos clientes, proveedores o empleados conocen a mas gente en el área de interés y es por recomendación que llegan a ocupar dichos puestos.
7. Empresas especializadas: son organizaciones que centran sus actividades en la selección de personal especializado. Son en su mayoría consultoras y una gran ventaja es que ofrecen a las empresas la seguridad de tener a un especialista. El inconveniente es que los servicios suelen ser muy caros.
8. Prensa escrita: ofrece costes conocidos y su difusión es amplia pero los aspirantes pueden ser poco aptos y restar tiempo valioso a la empresa.
9. Empresas de trabajo temporal: son empresas que proporcionan de inmediato a empleados para cubri8r plazas de nivel medio o bajo que si se desempeña correctamente pueden ser contratados.
10. Teletexto o internet: usar las redes sociales y el internet como medio de reclutamiento no suena descabellado en la sociedad actual por la cantidad de personas a las que puede llegar.

c) Pre-selección de candidatos

Normalmente la fase de reclutamiento ofrece la documentación necesaria para realizar este proceso. Es aquí donde según los datos de los que dispone el reclutador se seleccionara a la persona que creemos puede cubrir el puesto.

d) Aplicación de técnicas de selección

Existen básicamente dos tipos de técnicas de selección, las entrevistas y las pruebas ya sean de corte psicológico o de conocimientos profesionales.

e) Toma de decisiones

Ya que contamos con toda la información evaluada y reunida y clasificada se deberán realizar los informes necesarios en cuanto a los resultados de las pruebas psicológicas para que con estos se pueda tomar una buena decisión y justificada.

f) Seguimiento

Este paso es importante al menos a los seis meses de que el candidato ingreso a la empresa con la finalidad de corroborar si el método de reclutamiento y selección se llevaron a cabo de la manera adecuada o si existe algo que deba modificarse o ser subsanado. Si el candidato no a alcanzado los niveles de desempeño esperados será necesario establecer las causas para modificar las técnicas de reclutamiento en ocasiones futuras. Guillen, C (2000)

1.2.2. Evaluación

Cuando se habla del proceso de evaluación es muy importante entender que no puede ser cualquier persona la que se vea involucrada en este proceso. Lo anterior debido a que un mal manejo de la información o la interpretación de las pruebas o la información puede ser considerada como discriminación o abuso.

El personal mejor capacitado para hacer este trabajo es un sujeto con formación universitaria en psicología y específicamente en psicometría, así mismo podrá hacer un manejo adecuado de los resultados de las entrevistas ya que existen entrevistas especializadas para la selección de personal.

En el caso de las pruebas basadas en conocimientos profesionales lo más recomendable es que el psicólogo organizacional este apoyado u orientado por un especialista en el área de interés, con la finalidad de corroborar la información que por formación no tiene el evaluador.

Como ya se puede deducir la evaluación del personal es un tema muy controversial por lo que muchos psicólogos y asociaciones a fin alrededor del mundo han establecido una serie de reglas como por ejemplo la no discriminación por medio de sesgos que favorezcan a cierto colectivo determinado; la confidencialidad de los datos, es decir que no se difundirá a personas ajenas la decisión y que solo será utilizada con fines laborales. Finalmente se reconoce el derecho del aspirante a estar informado sobre los resultados de sus pruebas y el uso que se haga de ella. Es en este punto en el cual se considera que la mejor

prueba para tomar decisiones es la basada en conocimientos profesionales, ya que no se hace referencia a ningún aspecto psicológico y por consiguiente no se habla de una invasión a la intimidad. Guillen, C. Guil, R. (2000)

Para el que esta ávido de saber en que consiste hacer una prueba sencilla –porque existen ramas especializadas en la elaboración de pruebas- para la selección de personal se puede decir que consiste en elegir tareas fundamentales en el desempeño del trabajo, estas pruebas deben ser presentadas a varios sujetos para observar su ejecución y entonces elegir una forma de puntuación y valoración de los resultados. Posteriormente de haber realizado la prueba debe verificarse que los resultados son compatibles con los próximos puntajes de desempeño que tengan los aspirantes admitidos.

Cabe mencionar que La evaluación del rendimiento tiene una gran importancia y resulta fundamental para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados al buen manejo funcionamiento y rendimiento de las labores en la empresa. Garcia, J; Valdehita, S y Jover, J. (2003)

1.2.3. Clima Laboral

Mejor conocido como Clima Organizacional es un concepto que ciertamente constituye un reto en la comprensión de su uso en la Psicología de la organización.

Pero... ¿en que radica la importancia de este concepto? A lo anterior podemos dar respuesta si pensamos que hablar de clima organizacional (CO) es hablar de una realidad psicosocial que se convierte en un fenómeno contextual, volviéndose una variable modular y catalizadora entre la estructura y procesos que tiene en si una organización y los comportamientos individuales de un sujeto.

El CO surge de la relación existente entre los individuos y los diversos subsistemas que constituyen al todo. Entonces entendemos que cuando se habla de clima en la empresa se consideran cualidades y propiedades normalmente

permanentes de un entorno laboral siendo estas percibidas y vivenciadas por los sujetos que conforman la empresa y que ejercerán influencia en el comportamiento. Pariente, F. (2010).

Forenhand y Gilmer (1964) en Guillen, C. Guil, R. (2000) proponen que al hablar de clima se habla del conjunto de características y elementos que distinguen a una organización de otra, que son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los miembros de la organización.

Ahora bien de los planteamientos reconocidos, los trabajadores diseñaran una serie de directrices conductuales según la percepción del clima social en un contexto determinado y la valoración que lleven a cabo.

Pero el CO también se puede medir porque si hablamos de algo que tiene su injerencia en tres niveles (el sujeto, el grupo y la organización) podemos medir su impacto en cada uno de ellos o bien en sus diferentes combinaciones.

De hecho según los estudios realizados existen una serie de variables que el trabajador persigue y que en función de estas es que desarrollara una valoración y conducta en el trabajo. La primera de estas variables es:

La salud: este aspecto esta referido a como es el lugar de trabajo en términos de higiene, limpieza, sanidad y condiciones ambientales.

Equidad: percepción que el trabajador tendrá en función de variables relacionadas con el género, la discriminación, el salario percibido por pares y jerarquías, ascensos, promociones y roles profesionales.

Seguridad: en relación a la cantidad de accidentes sufridos o nulos dentro del ambiente laboral.

Niveles de expresión: todo aquello relacionado a la libertad de expresión y los canales adecuados para hacer llegar de manera interna la información pertinente a través del conducto adecuado. (SMS Aeroméxico).

Nivel de Ingreso: específicamente el nivel de retribución salarial y algunas compensaciones adicionales.

Calidad de Actividades: se involucran aquellos elementos que califican la realización y calidad de las actividades dentro del trabajo, además de la relación que existe entre el trabajador y las jefaturas, supervisión y los diferentes departamentos involucrados.

Nivel de Formación: se refiere a las acciones que toma la empresa con el fin de mantener capacitado y actualizado a sus trabajadores.

Prestigio: Hace referencia a la imagen, identificación y el nivel de implicación que tiene un empleado con la organización.

Posteriormente se puede hacer un análisis de estos elementos con la finalidad de evaluar a la organización. Para ello se utilizan sobretodo una serie de cuestionarios y test orientados que se enfocan a recuperar información sobre las actividades de la empresa. A pesar de esto los instrumentos diseñados para tal fin suelen tener problemas ya que de alguna manera solo evalúan la percepción individual que tienen los empleados dejando un poco de lado la percepción colectiva, de grupo que es uno de los elementos que mas importan dentro del clima laboral.

A todo lo anterior cabria preguntarse cual es la verdadera importancia del CO, por lo que Guillen, R. (2000) menciona que el CO es un proceso fundamental en la evolución de una buena organización, ya que la implementación de políticas que posibiliten el desarrollo y rendimiento de los trabajadores, estriba en la posibilidad de alcanzar en mejor tiempo y calidad las metas establecidas por la dirección. Por que además una evaluación del CO nos permitirá obtener datos sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones que se puedan tener de los elementos que conforman la organización, tales como la supervisión, la metodología y la estructura. Así mismo podremos disponer de la información acerca de las condiciones de trabajo; promover la pro actividad de todos dentro de las actividades del sistema; potenciar y catalizar lo canales de comunicación;

integrar la organización con la finalidad de prevenir medidas en caso de tiempos difíciles, desarrollo interinstitucional de la organización y por añadidura el éxito de la empresa.

Siguiendo con la línea anterior se puede hablar también de los niveles del clima laboral que existen, siendo estos muy diversos y numerosos, cada uno con los enfoques que los estudiosos consideran pertinentes, sin embargo a continuación se mencionan algunos:

Para Campbell et al en Guillen (2000) es importante la consideración de la autonomía individual en donde se incluirá el nivel de responsabilidad, la dependencia, la inclinación por seguir las reglas, el fomento a la iniciativa individual. Así también hablaremos de grado de estructura, entendiéndose como el nivel en que la dirección le dice al trabajador como debe realizarse una tarea y el nivel de implicación con la supervisión. Por consiguiente este mismo autor habla acerca de la orientación hacia el sistema de compensaciones y el afecto, apoyo de y hacia la empresa.

Para Zohar (1980) en Guillen (2000) será la dimensión de seguridad, dimensión de creatividad, comunicación, compromiso recíproco entre la empresa y el sindicato. Sin embargo en los estudios realizados el resultado del análisis factorial se resume en 5 aspectos básicamente: La armonía, la apertura, la hostilidad, la apatía y la prontitud.

Finalmente en este tema podemos mencionar algunas de las variables ajenas pero que se ven involucradas dentro del CO por ejemplo las características de personalidad, en nivel de satisfacción individual, las conductas desarrolladas y la organización en términos de estructura de la misma, su tamaño, la estandarización y formalización de sus procesos, la tecnología que utilizan y el nivel de liderazgo por parte de la dirección.

1.2.4. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos se considera la práctica y ciencia encargada de la naturaleza de las relaciones laborales, así como del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones de las mismas. Aborda la gestión de los trabajadores vistos como un recurso en la realización de las metas de la organización, la productividad y la competencia de ésta en el mercado. El solo hecho de manejar el término gestión de recursos humanos denota la característica de la administración por incluir a los trabajadores como piezas activas, aunque en la mayoría de los casos, este tipo de estrategia se lleva a cabo en empresas sin un sindicato.

Así mismo esta rama ha sido implementada en contrapropuesta al fordismo que es el sistema tradicional de producción en el cual los ingenieros se hacen cargo de la organización del trabajo y las tareas asignadas al personal de trabajo se llevan a cabo de manera clara e inamovible. Los sistemas de inclusión de personal están basados principalmente en encuestas, hojas de sugerencias, planes de enriquecimiento del trabajo, mejora de los puestos y equipos de trabajo, círculos de calidad. Otra variable que identifica a la Gestión de Recursos Humanos es la remuneración individual y colectiva del rendimiento.

A pesar de lo anterior existen algunos que consideran este método de gestión como una amenaza ya que originalmente la gestión de recursos humanos está pensada como alternativa a los grupos sindicalistas que defienden sus intereses. Trebilcock, A. (2005)

La gestión de RH ha cobrado más importancia hoy de lo que en el pasado podría haber tenido. Tiene mucho que ver con la retención de talento humano, con habilidades y capacidades valiosas para la organización. ¿Y porque es tan

importante hoy mas que antes? la respuesta la podemos encontrar en los grandes cambios que a tenido el mundo en materia de globalización, incremento de trabajo, aceleración de los cambios tecnológicos etc. Desde hace algunos años las empresas han estado tratando de evitar que sus empleados mas apreciados dejen la organización ya sea por baja voluntaria (no deseable) o por retiro forzoso. El asunto con los seres humanos es que pese al avance tecnológico y la imitación de muchos procesos, en las personas eso no se puede hacer, de hecho son uno de los activos mas valorados por las empresas cuando estas son exitosas.

Adicional a esto la valoración de los activos humanos no es la única razón por la cual una empresa busca retenerlos, también se habla de excesivos costes de remplazo, mismos que generan gastos directos e indirectos y la vinculación positiva con el éxito de la empresa. Luego entonces la retención de este tipo de empleados se ha convertido en tema fundamental de cualquier organización por lo que tendremos que entender algunos elementos importantes entre ellos el de retención.

Para algunos la retención requiere de saber las razones por las cuales un empleado quiere dejar la empresa para así poder diseñar estrategias que erradiquen estas medidas. De hecho este concepto esta muy relacionado aunque no es lo mismo al concepto de rotación de personal, siendo ésta, el termino de la relación entre un empleado y la organización, ubicado en el momento en que el primero deja de pertenecer a la nomina de la misma. Algunos mas proponen que la rotación es el movimiento individual a través de los limites de una organización, lo cual nos muestra la idea de que un empleado puede rotar dentro de la misma empresa, aunque para fines prácticos la rotación que abordamos ahora sea la que deja al sujeto fuera del circulo.

Por otra parte es el compromiso de los empleados junto con la satisfacción laboral la variable mas relacionada al concepto de retención, dentro de los cuales podemos encontrar tres elementos importantes:

a) Afectividad

- b) Normatividad
- c) Continuidad

La afectividad es el grado de implicación que tiene el trabajador con la empresa y es sin duda la variable mas estudiada en relación con la retención. Sin embargo y para que quede mas claro la retención puede ser entendida como el anhelo de conservar a los mejores trabajadores dentro de la organización.

Posteriormente encontraremos una serie de características para determinar si la retención que llevamos a cabo es la adecuada. Por ejemplo decimos que hay rotación voluntaria e involuntaria que se refiere a si el trabajador se va por cuenta propia (su decisión) o si esta siendo obligado a dejar la organización, después decimos que esa decisión puede ser funcional o disfuncional es decir, puede ser que el que se va, independientemente de cómo lo haga, sea un empleado de bajo rendimiento, si es así, es seguro que su ida será funcional para la empresa, mientras que si se retira un empleado valioso y se queda uno de bajo rendimiento entonces hablamos de rotación disfuncional, finalmente hablamos del factor ultimo y mas relevante en la empresa, si es evitable o inevitable. Lo anterior se refiere a la capacidad que tiene una empresa o sus directivos para evitar que un buen empleado se vaya ya que si no es así su retiro se vuelve inevitable y por consiguiente la empresa tiene un problema que deberá resolver en el menor tiempo y seguramente con un gasto imprevisto considerado. La empresa debe generar estrategias basadas en la siguiente función:

Rotación voluntaria / disfuncional / evitable

Siguiendo la misma línea podemos mencionar los elementos involucrados en la rotación de personal como son los factores demográficos-organizativos los cuales cobren aspectos de tamaño de la organización, el grado de centralización, la edad de la organización, la estructura interna, la misión y la estrategia etc. Los siguientes factores son los factores relativos a las prácticas de gestión de recursos humanos como los sistemas que se implementan para determinar la retribución

económica, la formación de puestos de trabajo, comunicación, diseño de crecimiento interno, clima laboral y liderazgo.

El tema de la rotación por otra parte no es algo nuevo y durante muchos años se ha intentado compensar o resolver, de hecho Sierra, C. 2011. Retoma un orden cronológico en el intento de las organizaciones por dar solución a esta problemática.

El primer periodo se ubica dentro de los años previos a 1984. En esta etapa los estudios se centraron en la satisfacción del individuo, implementando sistemas de compensación que influyeran de manera directa en éste, por ejemplo características del trabajo, supervisión, algunos incentivos o premios, horarios compatibles con otras actividades, mayor integración con el corporativo etc.

El segundo periodo comprende del año 1984 al año 1994. Durante esta etapa los estudios se enfocan en variables más dirigidas al trabajo colectivo por ejemplo la cultura organizacional, el nivel de cohesión de los trabajadores con sus pares y con los sistemas de supervisión, la demografía y el género de las plantillas de trabajo. Luego entonces el autor asegura que es en este periodo que se crea el concepto de compromiso organizacional.

La última etapa se comprende desde el año 1994 hasta la fecha y durante esta se han desarrollado algunos modelos aplicables a la organización con la finalidad de entender y atender la rotación voluntaria de personal, como lo es el modelo desplegado en el cual se plantea que es un suceso el que motiva al empleado a dejar su trabajo llamando a éste, Shock, que posteriormente se partirá como un árbol en diferentes ramas que representan las posibles decisiones del empleado, y a estas ramas se les conoce como Path.

En esta etapa existe un segundo modelo aplicable en el cual se considera que son 8 las fuerzas que influyen en la decisión de dejar un trabajo, es el modelo de Maertz et al 2001-2004 en Sierra, C. 2011, en donde las fuerzas son:

- ✓ Afectivas: Dimensión relacionada con el grado de identificación e integración a la empresa y el cargo desempeñado.
- ✓ Alternativas: Percepción del empleado sobre sus capacidades y habilidades, su eficiencia y su posibilidad de tener un trabajo en otra empresa.
- ✓ Comportamentales: Refiere los costos tangibles y psicológicos de abandonar la organización
- ✓ Calculadoras: Valoración de lo que se espera recibir si permanece en la organización.
- ✓ Normativas: Expectativas de lo que el empleado cree que su familia y la organización espera de su decisión.
- ✓ Morales/éticas: Factores éticos y morales del empleado en cuanto al abandono.
- ✓ Contractuales: Las obligaciones que el considera que tiene con la empresa, es de carácter psicológico, lo que él le debe a la empresa.
- ✓ Constitutivas: Las relaciones que estableció el empleado con los demás trabajadores y grupos internos pero a la vez externos a la organización.

Por otro lado existen los modelos RETEN de algunas empresas, basados en principios PAR (programas de alto rendimiento) en los cuales se llevan a cabo procesos de selección basados en altos estándares de conocimiento, capacidad, competencia, destreza y liderazgo, lo cual genera una relación de beneficios entre las capacidades del trabajador con el nivel de retribuciones y desarrollo que tendrá en la empresa, lo cual implica también un alto grado de responsabilidad.

Además de lo antes mencionado es importante decir que la gestión de recursos humanos tiene que ver también con el correcto diseño de puestos de trabajo, porque como hemos visto si no existe un buen diseño, podemos incrementar desmedidamente la rotación voluntaria del personal, además deberá generar correctos esquemas de retribución, programas de desarrollo empresarial que incluyan formación y promoción a puestos de mayor jerarquía y finalmente con procesos de conciliación de personal con asuntos de lo laboral.

Existen también aéreas que si no son propiamente responsabilidades de la gestión de recursos humanos, si trabajan muy de cerca y son de vital importancia, entre ellas podemos encontrar la comunicación interna y sus estrategias de trabajo, el sistema de supervisión y la relación entre trabajadores así como su participación. Sierra, C. 2011.

1.3 Psicología a gran escala y a la medida.

En la actualidad la carrera de psicología ha ido en incremento desmedido en cuestión de demanda, los números de matriculas se han hecho mas grandes también, la pregunta aquí seria porque si hay tan poco trabajo, se incrementa la demanda de esta profesión. En este caso la respuesta no es tan sencilla y sin duda alguna nos llevara a cuestionarnos otro tipo de variables.

Comencemos por entender que vivimos en una sociedad que cada vez mas - como se reviso en los apartados anteriores- desarrolla y genera modos de vida basados en la influencia de las organizaciones, los seres humanos cada vez vivimos mas rápido y hacemos uso de la tecnología a nuestro alrededor. Gracias a lo anterior también rompemos mas el vinculo entre individuos, la deshumanización por la tecnologizacion se vuelve un tema muy recurrente en las conversaciones de los padres y adultos jóvenes. De la misma forma el mundo se sumerge cada vez mas en un orden mundial, entendiéndose este como una homogenización de todos los pueblos, erradicando de manera directa o indirecta la cultura antigua, oriunda de cada región, lo anterior nos acarrea algunos situaciones en las cuales el ser humano no se siente preparado para este gran cambio.

Retomando, las organizaciones, las empresas, parecen cada vez mas ese motor que da impulso a un nuevo mundo, a un nuevo modo de producción y por consiguiente a un modo de ver, concebir y llevar a cabo una vida, luego entonces (por el momento dejaremos de lado el aspecto existencial que impacta en las personas a partir de lo que se acaba de mencionar) son esas empresas las que necesitan de activos valiosos que puedan conservar un modo de producción conveniente y por lo tanto modos de vida situados a partir de esos supuestos.

Siguiendo con esta misma línea y retomando algunos hechos ocurridos durante los periodos de transición mas grandes en la historia como la revolución industrial, podemos deducir que ante cualquier cambio se generara un nivel de resistencia que contrarreste la embestida, siendo solo con el paso del tiempo, la transición paulatina de elementos viejos por nuevos (que no diferentes) y la implementación de nuevas tecnologías sostenidas y legitimizadas por la cultura, siendo esta ultima el elemento que tiene el estado o el grupo dominante como herramienta para justificar una acción, que el triunfo de la vanguardia entendida como el “proceso de mejora” será un hecho. ¿A que quiero llegar? La empresas en este combate por posicionarse como motor de la nueva sociedad y el nuevo mundo, deberá demostrar que su modo de existir y las repercusiones para sus internos es de tan buena calidad que cualquiera deberá tenerla pero... si la organización constantemente esta invirtiendo su capital en la integración de su personal hacia los valores y metas que persigue, aunado al hecho de que ese individuo que esta en proceso de inducción no esta por naturaleza habituado al medio, sin duda la organización estará derrochando recursos que bien podría utilizar en la mejora de sus productos servicios o integración de mercado.

La solución a lo anterior seria claramente la implementación de instituciones educativas o la participación directa o indirecta con las mismas, para fomentar la “creación” de individuos psicológicamente compatibles con los valores y principios de la organización. Recordemos que cualquier agrupación humana ya sea impuesta o elegida es capaz de motivar e incluir a un individuo en una moral y ética colectiva.

Así pues, una empresa apoyada en la pre-construcción de individuos que fomenten y valoren las características de vida que ésta promueve disminuye el riesgo de inversión en capital humano.

Pero la lucha de las organizaciones por demostrar e implementar su modo de vida no es el único problema, siempre estarán los que no están dentro de la organización pero a los cuales si quiere llegar, los compradores, los consumidores etc. Todas esas personas que de alguna manera están pensadas dentro del

modelo económico de una empresa, incluso aquellas que aun están en proceso de resistencia. Es aquí donde la implementación de mas y nuevos psicólogos se vuelve una inversión mas interesante que el solo beneficio de la gestión de recursos humanos.

Imaginemos por un momento a un psicólogo formado en una institución subsidiada por una gran transnacional, ya sea que este apoyo sea explicito o implícito. Los valores que generara el estudiante seguramente estarán dados en función del modo de ver el mundo de los directivos de la transnacional. De aquí que algunas personas creen que quienes estudian en universidades o tecnológicos de alto renombre, salen dispuestos para ocupar los puestos gerenciales y directivos en las empresas mexicanas, mientras que los estudiantes de escuelas gubernamentales o con menos conexión interinstitucional, estarán dispuestos a cubrir plazas de “trabajo operativo”.

De la misma forma un psicólogo que se gesta sobre una base tan fundamentada y que dedica su profesión a la atención de pacientes clínicos, optaría por un modo de intervención que “integre” al individuo al uso de nuevas formas de pensar, que empalmen mejor con los intereses de su institución y si la institución esta en apego a la organización, pues el resultado es todo un modo de situar al individuo de manera institucional y cultural en un modo de producción prediseñado. Adicionalmente de esto el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) en 2012, realizo una encuesta llamada BIARE que significa Bienestar Auto Reportado que en su pagina se puede leer, intenta recuperar información acerca de temas que han tomado un creciente interés y que antes no eran objeto de estudio. Se trata de conocer como las personas experimentan y vivencian su propia calidad de vida en contraste con métodos o elementos relacionados a ésta. Así mismo propone la apertura al análisis de una nueva realidad y su relación directa con políticas publicas de interés para instituciones públicas y privadas, donde además se podrá observar una relevante perspectiva de la población adulta del siglo XXI.

En relación a esto y de la misma forma el INEGI en el año 2013 refirió que la oferta laboral para jóvenes se vería reducida hasta en un 55%, a finales del año 2013 la secretaria del trabajo y previsión social declaro que de 7,200,000.00 plazas que se debieron haber generado en el año, solo se generaron 4,800,000.00 plazas, lo cual atribuyen a la desaceleración económica. Sin embargo la demanda de la carrera de psicología se mantuvo. Según la publicación en línea del periódico El Universal, solo 10 carreras en México representaban el 44% de la matrícula total del país en materia de educación. Psicología ocupa el lugar número 7 en el ranking.

A continuación se mencionan algunas de las universidades en México de carácter privado que cuentan con la carrera de psicología y que se encuentran apoyadas de alguna manera por empresas privadas.

- ❖ Universidad Tec Milenio: Ofrece bolsa de trabajo, vinculación empresarial y con egresados.
- ❖ UTEL University: ofrece la licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Genera beneficios por inscripción en OCC, empresa líder en el reclutamiento de personal.
- ❖ Universidad Intercontinental: firmo convenio con el Banco Inbursa, Probecarios, Resuelve tu deuda y Teletech. Lleva además programas de empleabilidad en convenio con empresas mexicanas.
- ❖ Universidad de Londres: Mantiene convenios con empresas y motores de reclutamiento masivo como Manpower Group, OCC Mundial, UDL online etc.
- ❖ UCAD Universidad: mantiene convenio con OCC.
- ❖ Instituto Maurer: Ofrece psicología básica a la par de guitarra moderna.
- ❖ Universidad Humanitas: ofrece la incorporación a empresas publicas y privadas.

Como las anteriores podemos encontrar un sinfín, de hecho un dato interesante es el mencionado por Arturo Sánchez columnista de La Jornada quien en la publicación del día viernes 16 de mayo de 2014 en la pagina 37 de la

sección de Sociedad y Justicia menciona que en México existen alrededor de 880 programas de licenciatura en psicología, sin embargo solo una decima parte cuenta con la aprobación y acreditación de la “Copaes” por sus siglas Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior quien es el único organismo en el país autorizado para certificar dichos programas.

Asi mismo Antonio Tena Suck quien es director del departamento de psicología en la Universidad Iberoamericana dijo que en estados como Oaxaca, Quintana Roo y Baja California Sur existen estos programas de licenciatura sin el aval del organismo mencionado anteriormente.

Finalmente y de acuerdo con lo anterior podríamos pensar que un estudiante de licenciatura que no esta acreditado por un organismo federal estaría en desventaja frente a los alumnos de escuelas que si estén registradas en dicho padrón, sin embargo y a reserva de parecer paranoicos, este alumno, que no cuenta con acreditación tendrá mayores oportunidades de empleo si su escuela esta apoyada por alguna empresa privada, lo anterior debido a que con estas medidas se eliminan del programa los conocimientos que no son funcionales con los objetivos de la organización, dejando al sujeto capaz de laborar en otro lugar, afianzando su relación institucional y dicho sea de paso creando un trabajador ejemplar.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CONSULTORÍA

2.1 Introducción al desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha consolidado como una herramienta que por excelencia genera logros en la búsqueda de eficiencia de las organizaciones, sobretodo en un mundo tan competitivo en materia nacional como internacional. Luego entonces la adaptación de las nuevas empresas a las tendencias globales es una condición indispensable ante el dinamismo y el ambiente tan cambiante. Pero... ¿Cómo se llega a esta adaptación? Una respuesta la podemos encontrar través del DO, entonces, vayamos a ver de qué se trata.

Todos pertenecemos a una familia, tenemos un trabajo, pertenecemos a una institución de educación o bien establecemos grupos de amigos, es decir somos parte de agrupaciones sociales ya sea que estemos de manera voluntaria o no. A esta agrupación de dos o mas personas podemos llamarla organización debido en la interacción llevada a cabo por sus integrantes existen ciertas características que propician que ésta vaya en una dirección y no en otra. Hernández A; Gallarzo M y Espinoza J. (2011).

De la misma forma estos autores mencionan que la organización no es solo un espacio de trabajo ni una búsqueda incesante de funcionalidad complicada sino que de manera intrínseca es una multi-organización, con una gran variedad de sentidos; es en si misma una maquina, un sistema ecológico, un organigrama, una cultura, un cerebro etc. Posteriormente se debe conocer a las organizaciones ya que de esta manera podremos desenvolvernos mejor en sus entornos. De hecho esta comprobado que cualquier empresa puede desaparecer por completo si no emplea métodos que desarrollen sus fortalezas, sus conocimientos y la creatividad necesaria para hacer frente a la compleja realidad y sus retos.

Pariante, (2001) en Hernández, A. et al 2011, como complemento a la idea de la adaptación define al Desarrollo organizacional como una estrategia de

cambio controlado, una forma de dar solución a los problemas con que cotidianamente las organizaciones se enfrentan. Sin embargo la solución empleada no es fortuita sino que esta deliberadamente encaminada a “eliminar una situación insatisfactoria” mediante la planeación e implementación de estrategias y acciones que resultan de un previo análisis de la organización.

De manera directa el DO promueve la competitividad y la permanencia de las organizaciones. Lo anterior debido a que su nacimiento cerca del año 1947 se debe básicamente a una necesidad social derivada de la posguerra y a un mundo que se enfrenta a la carencia de materia prima y recursos humanos. Uno de estos recursos de adaptación resulto en la incorporación de las mujeres como fuerza de trabajo en la industria, incluso en labores que anteriormente estaban exclusivamente reservadas para hombres.

Un cambio importante por ejemplo surgió nuevamente a finales del siglo pasado cuando se cambiaron los programas de calidad por la llamada Reingeniería de procesos, pero a su vez, ésta constantemente se ve amenazada por una serie de certificaciones y reestructuraciones, propiciando la constante modernización y mejora de los procedimientos y herramientas. Aquí es donde podemos encontrar el camino de aquellos que se involucra en el cambio dirigido o DO, ya que es esta condición cambiante la que propicia que los gerentes, administradores y directores de las organizaciones desarrollen habilidades tipo “aprender a aprender”, convirtiéndolos *per se* en investigadores, y obligándolos constantemente a competir con nuevos talentos en materia de desarrollo. A lo anterior se suma una gran incógnita y es que ¿Cómo se puede pretender un cambio a corto o mediano plazo si durante el proceso de maduración profesional de los mandos medios o gerentes, estos estuvieron sujetos a una disciplina de control, donde el derecho de opinar estaba delegado únicamente a quien tenía la máxima autoridad?

La respuesta para los autores es sencilla sin embargo no lo es su aplicación. El Desarrollo organizacional es esa pauta que puede hacer que la organización dirija sus métodos y haga participe a sus integrantes y solo entonces

que ésta no solo sobreviva sino que además alcance el éxito deseado. Sin embargo y casi por añadidura existe un problema importante y es el hecho de que durante la formación profesional de los estudiantes, incluyendo a los de nivel licenciatura, el Desarrollo organizacional no es un tema que se estudie demasiado, incluso a veces ni siquiera es conocido y mucho menos aplicado.

2.1.2 Definiciones históricas del Desarrollo Organizacional.

Como ya se menciono anteriormente el DO surge alrededor de del año 1947 y desde entonces, incluso en esta rama se ah estado tratando de llegar a un acuerdo acerca de lo que es certeramente el DO.

Entre las concepciones existentes a lo largo de la historia hago una selección de las propuestas en Hernández et al, que me han parecido más interesantes y que no por eso necesariamente las únicas que hay.

- **Bennis, 1969** El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.
- **Schmuck y Miles, 1971.** Definen al DO como “Un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas aplicando métodos reflexivos y auto analíticos”.
- **Beer, 1980.** El DO es: 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y 3) desarrollar la capacidad de la organización y renovarse por si misma.
- **Koontz o O’Donnell, 1987.** El DO es un método sistemático integrado y planeado par mejorar la efectividad de la empresa y esta diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de la operación en todos los niveles.
- **Harris, 1990.** Es la tendencia por destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa.
- **Porras y Robertson, 1992.** El DO es una seri de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

- **Beckhard, 1996.** que dice que *“El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel mas alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos y aplicando los conocimientos de la conducta”*.
- **French y Bell, 2000.** El DO es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicada y dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas, mediante el uso de la teoría y la practica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de los problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.
- **Chiavenato, 2001.** El DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnostico eficaz y colaborador y la administración de la cultura organizacional.

Con esta pequeña gama de definiciones ya se tiene un poco mas claro el camino que ha venido tomando el DO, luego entonces una definición que podría estar mas de acuerdo con la época histórica en que vivimos y las diferentes políticas que se han llevado a cabo alrededor de las organizaciones podría ser:

“Proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar cambios en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.” Hernández A; Gallarzo M y Espinoza J. (2011).

Al respecto de la importancia del Desarrollo Organizacional y tomando como referencia algunas definiciones anteriores estos mismos autores proponen un pequeño modelo para el DO, representado en la figura 1.



Figura. 1 Modelo progresivo que describe las fases del desarrollo organizacional.

2.1.3 La importancia del desarrollo organizacional

Como se ha venido revisando, la importancia que tiene el desarrollo organizacional en los nuevos paradigmas empresariales deriva en gran medida de su capacidad por potencializar las habilidades de los individuos que conforman las organizaciones y por consiguiente de una capacidad para prevenir los constantes cambios en el mercado.

A lo anterior podemos agregar el hecho de que nada es gratis. Si queremos tener resultados en cuanto al DO, necesariamente la empresa deberá invertir una cantidad considerable de sus recursos en el desarrollo de sus empleados, administrativos y de la dirección. Al respecto de las aportaciones que puede hacer el DO hablamos de:

Manejo adecuado de la Diversidad: en la actualidad el administrador debe ser capaz de dimensionar la importancia que tiene trabajar con personas que son muy diferentes entre si mismas. Personas que llevan maneras de pensar que no necesariamente son las de los demás, el género que además en este principio de siglo ha tomado mucha fuerza y hasta consideraciones de tipo racial y/o de nacionalidad que si van a influenciar mucho el manejo de la organización.

Debido a lo anterior la organización deberá definir las estructuras que mejor aprovechen sus recursos humanos y materiales y al mismo tiempo establecer valores culturales que incentiven el trabajo que lleve a cumplir las metas de los directivos.

Ahora bien la capacidad que debe tener la organización para motivar a sus trabajadores esta ligada directamente con las relaciones interpersonales que se dan dentro de ésta y sus grupos de trabajo, mismas que nacen de las creencias, historias y actitudes que se dan durante el proceso de maduración de una empresa. Acerca de este ultimo punto quisiera ejemplificar con una anécdota que se remarca mucho en el libro "el tigre", mismo que retrata la vida y trayectoria de la familia Azcarraga, dueños de la multinacional TeleVisa y que ha servido en sus muros como ejemplo de motivación indirecta por parte de los directivos.

Se relata en el libro que dentro de un elevador de las instalaciones de Televisa un grupo de empleados se encontraba platicando cuando entro Emilio Azcarraga Milmo quien al observar que uno de los trabajadores portaba su gafete a la altura de la cintura le dijo:

Oye cabron ponte ese gafete en el pecho, no te pago tanto para que traigas a la empresa en las bolas- a lo que el empleado constesto – *No señor, esas las tengo aca* – señalando su cuello de manera presipitada.

Relata el libro que Milmo al escuchar la expresión del trabajador, sintió un aire de valor y en vez de seguir atacando sonrió y al bajar del elevador se quito un Rolex que portaba y se lo regalo al empleado en atención al coraje que había mostrado.

Esta no es tal vez la motivación que el DO pretende hoy en día, sin embargo es un claro ejemplo de las historias y creencias que surgen de manera interna en las empresas y que para bien o mal van influenciando a las personas que las integran.

Regresando a la idea de las aportaciones del DO hablamos ahora de soluciones adecuadas de problemas, soluciones que no atenten contra la misión legitima de la organización, sin embargo para llegar a esto se necesita que los gerentes y directivos sean consientes de la existencia de un problema que hay que resolver, así como de la necesidad de generar cambios en la estructura que beneficien y motiven a las partes implicadas y por consiguiente a todo el conjunto.

Por otra parte en Latinoamérica el DO es una estrategia que aun tiene mucho camino que recorrer, en países como México existen otras variables importantes que deben ser consideradas y analizadas de manera adecuada generando investigación, equipos de trabajo, facilitadores, consultores, retroalimentación por encuesta, enfoque de sistemas socio-técnicos etc. Para asi poder llevar a cabo un adecuado proceso de DO.

Finalmente quisiera retomar la pregunta mencionada con anterioridad

¿Cómo se llega a esta adaptación?

En un principio se menciona la atenuante del pasado poco colaborativo y más autoritario de las partes directivas, el derecho a opinar. En este caso las organizaciones deben echar mano de un elemento humano que si bien tiene una trayectoria de al menos cuarenta años, no es sino hasta finales del siglo pasado y principios de este, que empezó a tomar fuerza e importancia, estoy hablando del consultor. Pero... ¿qué es un consultor? ¿Cómo trabaja? Y ¿qué beneficios puede aportar? Es un tema que a continuación podremos profundizar.

2.2 El proceso de la Consultoría

2.2.1 Definición de consultor

Para adentrarnos en la consultoría debemos primeramente mencionar que en épocas pasadas, las grandes empresas y organizaciones solo requerían de asesores externos para cuestiones legales y financieras. Hoy en día y gracias a los grandes y constantes cambios como se trato anteriormente, se ha hecho indispensable la colaboración con otro tipo de profesionales que se conocen como consultores, que constantemente están ofreciendo nuevas soluciones a los problemas viejos que se presentan. Hoy en día incluso las escuelas hacen acuerdos con las organizaciones para que sus estudiantes puedan participar directamente en el desarrollo de estas.

El consultor antes que otra cosa es un agente especializado en la identificación de problemas, la investigación y la resolución de problemas para poder alcanzar las metas fundamentales de una organización. Adicionalmente pueden existir consultores externos o internos. Los primeros son agentes que no forman parte de la organización interna, es decir son personas contratadas “por fuera” que solo son consultados y no tienen la capacidad de dirigir ningún área. Por el contrario los consultores internos son aquellas personas que ocupan un cargo de especialidad dentro de la empresa y que de alguna manera son capaces de implementar de manera directa, de dirigir una o más áreas en particular, lo anterior debido a su injerencia dentro del organigrama. Es importante recalcar que todas las empresas cuentan de manera indirecta con sus propios consultores, ya que los trabajadores con la preparación que cuentan y su desempeño en áreas y tareas específicas se convierten en agentes especializados que pueden aportar ideas y soluciones incluso más pronto o de manera más económica que los externos.

Las características mas relevantes del trabajo de consultor son:

- Imparcialidad en el trabajo y servicio.

- Carácter consultivo y no directivo.
- Vinculación de aspectos teórico-prácticos.
- Solida y constante preparación.
- Análisis de problemas para la correcta proposición de soluciones.

De la misma forma hay características con las que un consultor debe cumplir como son:

- Capacidad de solucionar problemáticas.
- Conocimiento y experiencia en el campo
- Analítico
- Creativo
- Innovador
- Enfocado
- Organizado
- Entusiasta
- Con sentido común
- Habilidades de comunicación (oral y escrita)
- Con autoridad
- Con liderazgo
- Con habilidad y conocimiento para manejar herramientas, estándares y metodologías adecuadas a los proyectos.

Lo anterior como se puede apreciar es una gran cantidad de requisitos que podría necesitar un consultor sin embargo eso no es todo también existen otros tipos de elementos que constituyen a un consultor, por ejemplo:

- Independencia financiera
- Independencia administrativa
- Independencia política
- Independencia emocional

2.2.2 Las Fases de la consultoría

Ahora que tenemos las características de perfil, vayamos a conocer cual es el proceso o al menos una propuesta de lo que son las fases de la consultoría.

1. Iniciación

- Primer contacto con el cliente
- Diagnostico preliminar
- Planeación del cometido
- Propuesta de tareas
- Contrato

2. Diagnostico

- Descubrir los hechos
- Análisis y síntesis
- Examen detallado del problema

3. Planificación de medidas o plan de acción

- Elaborar soluciones
- Evaluar acciones
- Propuesta al cliente
- Planear la aplicación de medidas

4. Aplicación de medidas

- Contribuir a la aplicación
- Propuesta de ajustes
- Capacitación

5. Terminación

- Evaluación
- Informe final
- Establecimiento de compromisos
- Planes de seguimiento
- Terminación

Como se puede apreciar el proceso de consultoría es muy dinámico y activo, ofrece al especialista la capacidad de imaginar y ser creativo en cuanto a

sus planes de acción sin dejar de lado un enfoque riguroso y sistemático para poder analizar y determinar aquellas soluciones posibles para finalmente dar buenos resultados al cliente y generar lazos fuertes a futuro.

2.2.3 La consultoría gerencial.

No solo la organización en su conjunto, como sistema y entramado de cerebros es agente de cambio. En las altas esferas, en las direcciones, en un nivel donde lo que toma relevancia es la decisión que se proyectara hacia afuera, hacia el otro que no pertenece a la organización, es donde el consultor encuentra otra gran área de trabajo.

En la actualidad los grandes líderes se encuentran constantemente con mercados des regularizados que de manera implícita generan mas competencia, niveles mas altos de incertidumbre en el mercado debido a la implementación de nuevas y tan crecientes tecnologías, así como a la demanda de los clientes potenciales y una tendencia a la tercerización de los servicios profesionales que si bien reducen significativamente los costos de las organizaciones, de forma equivalente anulan la posibilidad de la estabilización en sus métodos y asuntos gerenciales. Algunos autores al respecto mencionan.

No se a terminado de aprender algo cuando ya estamos cambiando nuevamente.

En esta área de la consultoría lo que se espera del consultor no difiere mucho de lo que se hace dentro de la organización y sus ambientes, sin embargo resulta claro el hecho de que un consultor a nivel gerencial deberá estar ampliamente capacitado en manejo y toma de decisiones a nivel interinstitucional, y altamente capacitado en el análisis de los mercados internacionales ya que aunque no es contratado para dirigir en lugar de los directivos, una propuesta mal estructurada o en el momento menos oportuno puede significar grandes perdidas para la organización. Y, ¿como obtiene el consultor esos conocimientos? Idealmente se espera que el consultor haya experimentado previamente situaciones a nivel gerencial y directivo a su paso por el trabajo interno, sin

embargo como se menciona anteriormente la especialidad en ciertas áreas del conocimiento y la bondad de ser creativo e imaginativo dan pie a una gran gamma de posibilidades a retomar por parte de los comités directivos.

Continuando con lo anterior debemos hacer mención de las estrategias de cambio de las que se vale el consultor y que pueden entenderse como una serie de programas de acción que llevan consigo una serie de compromisos y objetivos que le darán a la organización la dirección unificada que tanto requiere. Según Lippit, 1975. Las estrategias son de carácter facilitador, reeducativo, persuasivo y de autoridad.

La primera de ellas, la facilitadora extiende los elementos informativos acerca de los problemas que se presentan así como de sus posibles soluciones; Lleva a cabo un proceso de reflexión en el cual se pretende concientizar a los integrantes acerca de su actual condición y de cómo esta podría tener mejoras; es consiente de la existencia de los problemas y acepta ayuda externa así como es capaz de prever la resistencia al cambio.

En el caso de la Reeducativa se promueve el cambio a través de los nuevos aprendizajes, conocimientos, conductas y actitudes; ofrece ayuda y conocimientos técnicos que le permitan al sujeto decidir sobre cual es su mejor opción; requiere de grandes periodos de tiempo debido a la naturaleza misma del aprendizaje; requiere que el receptor acepte que se encuentra en una condición de insuficiencia técnica; requiere de que el receptor acepte que no es capaz de resolver sus problemas solo, pero que estos necesitan una solución; disminuye la resistencia al cambio así como la incertidumbre; concientiza y resulta significativamente positiva en casos de innovaciones muy novedosas y distintas las vigentes alrededor del mundo.

Por su parte la estrategia persuasiva utiliza la racionalidad como principal método de funcionamiento; genera actitudes abiertas a los cambios; genera altos grados de compromiso; previene resistencia al cambio; requiere de menos tiempo que en el caso de la reeducativa y se recomienda en situaciones de cambio

complejo y amplio. Finalmente las estrategias de autoridad se presentan cuando el receptor tiene la obligación de aceptar el cambio, de la misma forma puede ser muy efectiva en problemas muy concretos y delimitados, sin embargo para cambios complejos de producción no es muy recomendable; es útil cuando se prevé una gran resistencia al cambio y/o negativismo y se da de manera rápida. Al respecto de esta última, es importante mencionar que se ha encontrado que resulta sumamente agresiva hacia los integrantes de la organización y por consiguiente a sus cambios.

Una de las características más importantes y que poco se han mencionado es la capacidad del consultor de ser flexible, de mostrar al cliente que no todo es lineal. Entonces podemos decir que las estrategias planeadas anteriormente son solo algunas en la gran gama de posibilidades. Por mencionar algunas cuantas estrategias adicionales podríamos hablar de estrategias por de Crecimiento, liderazgo, madurez, recesión, embrionaria, genérica y global. Todas las anteriores con propiedades que nutren y aportan a mejorar las tácticas del consultor en la organización.

ALTA DIRECCIÓN

Aquí es donde comienza la parte que reúne el esfuerzo de este trabajo por dar a conocer lo que para algunos es una meta muy lejana o un punto en el cual ni siquiera habían pensado, porque ya hablamos de la estructura de la empresa, su conformación humana y material, sus departamentos y su funcionalidad e interacción pero... y quien es la cabeza detrás de todo.

Sarriés, L.1999. Menciona que la el activo mas importante en los cambios que se suscitan en la organización es sin duda alguna el director general. Así mismo propone que ante la poca capacidad de los managers para suscitar cambios en la empresa, es trabajo del director general promover y potenciar esos cambios. Al respecto es interesante retomar la disección conceptual que este mismo autor propone en cuanto a que dirección es un conjunto de técnicas, principios y actitudes que siguen un proceso y una sistemática concreta.

Continuando con la misma línea podemos hacer incluso un resumen de los diferentes tipos de dirección que se han llevado a cabo.

Dirección Tradicional.

Es también conocida como dirección por acontecimientos y se produjo sobre todo en la primera etapa de la industrialización. Aquí se valoraban los principales dotes de las personas, aquellos con los que ya contaban. Se valoraba de hecho mucho el carisma, el llamado instinto de empresario que les decía que hacer y cuando hacerlo. La historia esta llena de ellos y son por lo regular muy carismáticos.

Dentro de este estilo de dirección regularmente se entrena por un periodo mínimo de tres años a un candidato para que ocupe el puesto. Lo anterior debido a que suelen ser personas que laboran desde tiempo en la empresa y entorno a los directivos en turno.

Dirección por objetivos

En esta etapa los directivos empezaron a hacer cálculos y a analizar el mercado para poder estimar porcentajes de venta en distintos periodos, necesitado entonces de objetivos y metas a mediano y largo plazo que les ayudaran a desarrollarse.

Lo anterior comenzó no solo a ser un estilo sino además una necesidad ya que alrededor de los años de 1920, se agregó el control presupuestario, ya que efectivamente el presupuesto se otorga en función de un análisis racional de la experiencia que ha tenido la empresa en relación a las ventas. Un punto negativo en este sentido es que al tener que analizar a muy largo plazo las empresas entran en un nivel de incertidumbre que no ayuda a la toma de decisiones. De hecho es interesante saber que este método aunque se extendió a todo el mundo al término de la segunda guerra mundial, fue la Unión Soviética la primera en generar planes septenales para predecir el futuro de las empresas.

Dirección basada en la evaluación y el auto-diagnostico

Este tipo de dirección tristemente no se puede adaptar a la realidad tan cambiante en que se mueve el mundo de las organizaciones, luego y finalmente se vuelve una visión que no deja de ser una serie de buenos deseos según el autor ya que supone una serie de cambios e implementaciones sobre aspectos que no tiene injerencia como la mala calidad de los productos, la carencia de apoyos económicos, vendedores desmotivados.

En contraparte Guillen, C. y Guil, R. (2000) demuestran que los elementos agregados en las ultimas décadas sobretodo con respecto a los estudios sobre clima laboral, motivación y liderazgo son una variable que puede cambiar radicalmente el desempeño de la dirección basada en la evaluación, debido a su impacto en el entorno, en las actitudes y en los activos que no se relacionan con la dirección pero que son parte fundamental en la operación.

¿Que pasa ahora con la alta dirección? ¿Se rige por los mismos estándares de lo mencionado antes? A continuación atenderé esa pregunta y podremos comprender mejor de que hablo cuando digo Alta dirección.

3.1 ¿Que es la alta dirección?

En la organización el alcance y éxito de esta se debe al esfuerzo coordinado del activo mas valioso, los individuos que le conforman, sin embargo dentro de las actividades de la empresa se suscitan elementos y resultados tangibles e intangibles y estos tendrán un impacto distinto en cada sujeto que lo vive o se ve involucrado de manera directa o indirecta. Es por esta razón que en toda organización es fundamental el papel de la dirección, siendo esta la encargada de hacer que todos los activos trabajen de común acuerdo, otorgando para esto una serie de valores, metas y objetivos que puedan buscar y compartir. Pero no solo es eso, la dirección también debe de generar la estructura adecuada y continua orientación para afrontar los cambios que además se llevan a cabo a velocidades increíbles. Diez, E. (1995).

Continuando con lo anterior decimos que la dirección se encarga de asignar, movilizar y coordinar los recursos con los que cuenta y que se supone están previamente inmersos en actividades humanas organizadas. A pesar de esto y aunque en todas las organizaciones vamos a encontrar alguna figura que bien podría ser considerado un director, la dirección no es igual para todos, siendo distinto aunque análogo a la vez el capitán al frente de un pelotón, el encargado de un autoservicio etc. En este sentido podemos hablar de tres tipos básicos de dirección, la alta dirección, la dirección intermedia y la dirección operativa y que por fines prácticos se detallan en orden contrario.

Dirección Operativa: En esta encontramos a los responsables de asignar trabajadores en funciones específicas, evaluar sus resultados ya sea por día periodo e incluso por hora. Toma los planes que la dirección intermedia a creado y se encarga de ponerlos en marcha teniendo contacto directo con los trabajadores.

Dirección Intermedia: En esta podemos encontrar a los directores de fábricas, sucursales y jefes de división. Ellos son los que se encargan por ejemplo de la elaboración de manuales operativos detallados, así como la elaboración de planeas y estrategias que se acerquen a los de la alta dirección. Entre otras cosas se encargan también de evaluar y designar a un numero determinado de vendedores a un territorio, así como la selección de plantillas de trabajo. Adicionalmente su labor consistirá en supervisar las tareas de la dirección operativa.

Alta Dirección: En esta se encuentra el presidente de la organización así como otros ejecutivos (directores) que resultaran fundamentales y estratégicos en la toma de decisiones verdaderamente importantes para la empresa. Este grupo es el encargado de desarrollar los planes a largo plazo y se encargan de cosas tan importantes como la compra de otras empresas, el desarrollo o no de un nuevo producto y la supervisión de todo el conjunto, es decir las demás direcciones y a sus integrantes y resultados. Gorostegui, E. 2001.

Otro punto importante es el proceso de la dirección ya que de esto depende todo lo demás. Dicho proceso comienza con la planificación y esta se entiende como la manera en que los directivos decidirán en el presente como quieren que sea el futuro y cuales van a ser los medios que utilizaran para llegar a ellos. De hecho es aquí donde empezamos a gestar el concepto de toma de decisión, ya que tomar este tipo de decisiones nos llevaran a resolver incógnitas como, ¿que es eso que la empresa quiere conseguir?, ¿como se va a lograr? y ¿de que recursos se necesita para llegar ahí?. De hecho la respuesta a estas incógnitas es lo que empresarialmente se conoce como estrategia empresarial. Por añadidura encontraremos la (s) política (s) de empresa. Este término aunque en México se escucha mucho en lo cotidiano de la organización es un término mas restringido. Puede entenderse entonces que el contenido de la estrategia, de las preguntas que hace un momento se acaban de plantear, se vuelven reales, operativas, gracias a una serie de políticas que las posibilitan. Pero la planificación no se acaba aquí de igual forma hay que distinguir la planificación a corto plazo o táctica

que es la encargada de generar objetivos en un intervalo variable entre 1 año y 5. Por su parte la planificación estratégica es más consistente y de mayor duración ya que comprende el diseño de la estrategia, la forma de implementarlo y sus resultados hasta las últimas consecuencias.

Lo anterior se plantea de tal forma que podemos ordenar el proceso de planificación en las siguientes etapas:

- Creación de objetivos y sub-objetivos.
- Estudio del escenario, el mercado en el marco de la estrategia y los objetivos. Esta parte se debe llevar a cabo de manera externa e interna, de tal forma que podamos prever y cuantificar los posibles riesgos a los que se enfrentara la estrategia.
- La implementación de alternativas a través de su estudio.
- La evaluación de estas alternativas en contexto con los objetivos planteados.
- Toma de decisión en función de la mejor alternativa
- Formulación de los planes para llevarla a cabo
- Asignación y formulación de presupuesto.

A lo anterior es interesante mencionar que hasta la toma de decisión se considera como el diseño de estrategia. Mientras que los dos últimos puntos son conocidos como implantación.

A lo anterior podemos agregar que la planificación es en si, una forma de comprometer los recursos de la empresa, pero al mismo tiempo es la forma en que de mejor manera se reduce la incertidumbre para los recursos.

Continuando con el sistema directivo es importante mencionar que “la organización” es una de sus tareas, a cualquier nivel, más importante. La organización consiste en dotar a la empresa de una estructura de trabajo en diferentes niveles que posibiliten el cumplimiento de metas y objetivos.

Para conseguir lo anterior es necesario que la dirección agrupe una serie de actividades en grupos, en unidades operativas y/o tácticas (departamentos, divisiones, secciones, gerencias etc.) pero más importante aun es ordenar las relaciones entre estas. Lo anterior se debe a la necesidad de formalizar los niveles jerárquicos pero también permite y mejora la comunicación y colaboración entre estas. De hecho esta parte siempre la encontramos aunque de manera incompleta en el llamado organigrama.

¿Pero cuales son los criterios para agrupar esas unidades?

La respuesta es sencilla, puede ser por conocimientos en el caso de los hospitales por ejemplo; criterio de funcionalidad que engloba las actividades especializadas como producción, finanzas, lo comercial y el personal; agrupación por productos o servicios, por ejemplo: electrodomésticos, software, salud etc.; por tipo de clientes: grandes clientes, juveniles, cuentas etc. y finalmente la agrupación por zona geográfica, como el gerente de Monterrey y el de México D.F.

En este punto cabe resaltar el papel que juega la Dirección de Recursos Humanos ya que su papel será integrar dentro de la estructura organizacional a los individuos que van a trabajar dentro con la finalidad de orientar su comportamiento en forma adecuada. Aquí la habilidad que deberá tener el encargado de dicha dirección en cuanto a liderazgo es fundamental ya que en ese contexto, es esa habilidad la que permite influenciar a terceros aun cuando no haya una relación jerárquica directa. Y la diferencia entre liderar y el resto de funciones resulta en que las funciones especializadas pueden ser llevadas a cabo por especialistas. Gorostegui, E. (2001)

Retomando el listado de actividades esenciales para la dirección podemos hablar de control, una medida mayoritariamente correctiva ya que pretende evaluar y verificar el comportamiento de la empresa al margen de los límites previamente establecidos y corregir las anormalidades. Diez, E. (1995.)

Por su parte Duran, D; Llopart, X. y Redondo, R. (1999.) agregan que la dirección sufrió grandes modificaciones cuando se introdujeron los términos de

planificación y estrategia, convirtiéndose propiamente en la llamada dirección estratégica dentro de la cual encontraremos elementos de los paradigmas actuales tales como la cultura organizacional, el liderazgo, estructura, motivación, e incluso factores externos tales como las potencialidades de la competencia, la estructura del sector comercial, la economía imperante en ese momento, el uso de tecnología etc. Adicionalmente la dirección estratégica busca prevenir y corregir a dos niveles, el nivel hard y el nivel soft, entendiendo al primer con todo lo relacionado a las variables técnico-económicas y al segundo como las socio-político-culturales.

Al igual que la dirección tradicional la dirección estratégica lleva un proceso dividido en cuatro fases: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

- En cuanto al análisis es la parte en la que se intenta comprender la posición de la empresa y su objetivo es configurar la influencia que se tendrá a futuro. En esta parte se involucran tres elementos, el entorno, los recursos de la organización y las expectativas que generara cada uno de los Stakeholders. Esta palabra proviene del ingles y significa inversor de riesgo.
- La formulación se lleva a cabo en tres etapas: Generación de opciones estratégicas, mismas que se presentan a los directivos y se opta por la que ofrece menores riesgos y en el mayor de los casos mejores beneficios. De hecho el siguiente paso es exactamente eso, la evaluación de las opciones. Finalmente se llegara a la selección de la estrategia sin embargo aquí la decisión final será a criterio de los directivos ya que cada una de las opciones presenta ventajas y desventajas que en raras ocasiones serán contundentes. Siempre hay un riesgo.
- La implementación consta precisamente de generar las líneas de acción que permitan a las partes operativas poner en marcha lo establecido.
- Finalmente el control, se refiere a llevar a cabo procesos de retroalimentación a la estrategia seleccionada. Esta fase es idealmente preventiva más que correctiva.

3.2 ¿Quiénes conforman la alta dirección?

Como ya he mencionado anteriormente la alta dirección estará formada de los hombres que estarán más involucrados con los recursos que se pondrán en marcha y que estarán en constante riesgo con tal de alcanzar las mejores metas.

Para que un individuo sea considerado como un alto director primero deberá demostrar que toma decisiones fundamentales en la gestión de las actividades de la empresa y que las repercusiones de dicho trabajador tengan repercusiones territoriales y finalmente que este individuo solo reciba instrucciones del titular de la empresa.

En este sentido incluso los tribunales distinguen los cargos de alta dirección, de hecho la ley es menos favorable en un sentido protector, su régimen es limitado. Por ejemplo no podrá, el alto director participar en el convenio colectivo que antecede todo contrato empresarial, así como en las cuestiones indemnizatorias por despido. Para que quede más claro a un director hotelero no se le considera, a pesar de su influencia, como alto director, mientras que un director editorial sí se le considera un alto director.

Ahora bien también se debe mencionar que un trabajador que cumple con funciones de alta dirección como un consejero o consultor, no se visualiza legalmente como parte de ésta. Lo anterior debido a la relación que existe entre éste y la sociedad establecida.

Luego entonces ¿qué debemos saber acerca de los altos mandos de una empresa? A continuación hablaremos del perfil ideal de un director.

3.3 Perfil del Director

Probablemente el interesado en este tema esperara el esquema de habilidades y cargos ya desarrollados para el perfil de director general, sin embargo no resulta tan relevante eso en comparación con el estudio y entendimiento de los elementos que le componen. Tradicionalmente y hasta de una manera genérica podemos encontrar descripciones de puestos como el que se muestra a continuación:

Propósito del cargo

1.1 Misión del cargo: le corresponde la dirección administración y supervisión del organismo institucional (empresa, escuela, institución pública etc.).

Así mismo deberá gestionar, orientar y coordinar a los diferentes actores dentro de la misma, así como los procesos que se llevan a cabo con la finalidad de cumplir los lineamientos establecidos.

1.2 Funciones estratégicas: Con la finalidad de que el director cumpla los objetivos previos deberá desempeñar labores concernientes a diversas áreas o niveles de interacción.

- En lo pedagógico (si aplica)
- En lo administrativo
- En lo financiero

Cada una de las anteriores por supuesto en función de la organización que vaya a dirigir. Posteriormente encontraremos una serie de características que en todo caso son mas del interés de este trabajo, las variables son por ejemplo:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión de personas

- ✓ Gestión y logro
- ✓ Visión estratégica
- ✓ Innovación
- ✓ Toma de decisiones

Luego entonces hay que analizar globalmente lo anterior para entender y comprender su importancia como elementos internos del individuo.

3.3.1 Liderazgo

En este punto no quisiera hablar de cada una de las habilidades tal y como si se tratara de un estudio de los micro componentes, ya que si bien es cierto que podría hacerlo, es mejor –a su consideración – observar al director como un todo.

Luego entonces el liderazgo es un elemento que esta siempre presente en el perfil de un director y dentro de este encontraremos elementos que por añadidura se vera involucrados, pero, ¿que es el liderazgo?. Algunos autores como Shriberg, A; Shriberg, D. y Lloyd, C. (2004) mencionan que el liderazgo no es solo un conjunto de técnicas y habilidades que se pueden aprender del resultado de la compilación de teorías para potencializar el líder que todos llevamos dentro. Tampoco están de acuerdo en que se trate de modelos prediseñados que permitan generar un “líder perfecto”. Luego entonces estos autores concluyen que el liderazgo es un instante, un momento en que la necesidad de resolver un problema es prioridad.

Así mismo estos autores proponen una serie de hipótesis acerca del liderazgo. Por ejemplo que los conocimientos y habilidades que se desarrollen tienen mucho que ver y se verán determinadas por el lugar o tipo de lugares en los que estuvimos previamente. Mencionan que debemos ser activos de nuestras labores pasadas, nuestros errores y aciertos y no solo eso, sino que debemos analizar los instantes de liderazgo que se vinieron a lo largo de la historia, desde platón o desde donde podamos rastrear esos momentos para analizar y en todo caso romper con lo mitos acerca de lo que éste asunto es y no es.

De la misma forma mencionan que nunca podrá encontrarse una receta mágica, un modelo paso a paso, ya que como se menciono antes el liderazgo es un instante y puede que lo que funcione o de resultado en una circunstancia, falle en otra, u otro contexto y no por eso el individuo seria mas o menos líder. La siguiente propuesta que realizan estos autores es aparentemente contradictoria pero hay que ser cautelosos al entenderla. El liderazgo no se diferencia por el contexto, es decir el liderazgo no se aplica solamente para la milicia, la administración, la organización etc. El liderazgo es igualmente aplicable a “cualquier causa meritoria” y por lo tanto la valoración que desarrollamos acerca del liderazgo estará en función también de la perspectiva con la que nos posicionamos frente a los hechos. Por ejemplo los grandes cambios que surgieron durante la revolución industrial y la necesidad de generar nuevos capataces, con habilidad para dirigir las nuevas empresas y lo que en el futuro se conoció como el paradigma industrial del liderazgo. Estos autores mencionan que si bien son valiosas estas aportaciones, evidentemente no son las únicas.

Siguiendo la misma línea proponen que el liderazgo debe estudiarse considerando una serie de diferencias en cuanto a como se deben resolver las cosas en este periodo de tiempo especifico. Y finalmente proponen que el liderazgo es un verbo, es decir, una practica, un hacer que nos conlleva a un ser cotidiano, no es según las antiguas teorías, un conocimiento, un saber ser, es practicar el ser y por lo tanto apoyan la idea de la colaboración entre individuos, lo cual vuelve activos y dinámicos a los sujetos en el camino por encontrar su liderazgo y no solo se muestran como seguidores pasivos.

Por otra parte y de una manera más ortodoxa sin que por eso sea “más exacta” Sarriés, L.1999 habla de tres tipos básicos de liderazgo, el carismático, el autoritario y el legal burocrático. Sin embargo mas tarde Lippit y White continúan los estudios de Lewin y proponen que el liderazgo se divide en autoritario, paternalista, democrático y participativo y que se llega a cada uno de estos de acuerdo con la manera en que se aplican las siguientes tareas:

- ✓ Determinar los objetivos de la organización

- ✓ Toma de decisiones ya sea en el grupo o de manera individual, que influya en el grupo
- ✓ Tipo de relación que fomenta el líder entre los miembros de la organización
- ✓ La calidad que consigue en las actividades que realiza
- ✓ Participación que ofrece a los miembros de su equipo
- ✓ Origen y dirección del flujo informativo
- ✓ Estrategias de control
- ✓ Promoción de los integrantes de su equipo
- ✓ Quien reparte sanciones y gratificaciones

Según lo propuesto por Sarriés, L.1999 la eficacia la logran mayoritariamente los grupos con líderes autoritarios, sin embargo la calidad disminuye y se ve reflejada en los grupos con líderes democráticos. En todos los demás estilos existen elementos de análisis que reducen en mucho la eficiencia del líder y por lo tanto se vuelven un líder no apto.

Posteriormente los enfoques más modernos proponen otro tipo de variables involucradas en la descripción de un líder por ejemplo la dimensión de la consideración, siendo esta en grado en que el líder toma en cuenta los sentimientos de los integrantes, lo cual conlleva a un alto grado de disponibilidad para escuchar y dejar que otros participen en la toma de decisiones.

También señalan la iniciativa para la estructura, en este caso el líder se preocupa por facilitar las condiciones interacciones que propician el éxito y el logro de metas comunes. En este tipo de liderazgo se espera que los empleados cuenten con un perfil claro y las tareas sean específicas. También existen otros paradigmas e investigaciones al respecto por ejemplo los que estudian al líder centrado en el empleado o en la producción, mismos que alcanzan niveles óptimos de producción y estabilidad, incluso a veces de afecto por parte de los trabajadores sin embargo no consiguen relaciones distendidas.

Así mismo están los humanistas que se inspiran en las teorías X o Y. La teoría X si la utiliza un líder se centrara en las ideas y conceptos mecanicistas, coerción

y teoría económica ya que según esta teoría el empleado siempre odia el trabajo, no desea obtener responsabilidades y se mueve por motivaciones crematísticas.

En el caso de la teoría Y se intento unir los intereses individuales con los interés de la organización y por lo tanto los trabajadores están contentos con su trabajo, son responsables, demuestran su experiencia y capacidad y en la mayoría de los casos pierden el rango de las exigencias económicas.

También encontramos el modelo de liderazgo por contingencia o afectividad y propone que los miembros de un grupo se sentirán mayormente dispuestos a trabajar o a seguir un método si estos sienten afecto por el líder. Propone también la estructura de la tarea que significa delimitar correctamente las tareas que se solicitan ya que de no ser así se dificulta la actividad. Y finalmente la posición del líder que propone que la tarea del líder será mas fácil mientras mas grande sea su posición de poder.

Por otra parte la teoría de los caminos meta. En esta teoría propuesta por Evans y House en los años 70, se visualiza a líder como un agente de canalización para la correcta interrelación de los individuos hacia un objetivo en común. De igual manera describe al líder en términos de:

- a) Clarificación de caminos
- b) Satisfacción de necesidades
- c) Obtención de objetivos

Finalmente la teoría en Sarriés, L.1999 señala que algunas de las actividades mas atribuidas al líder y por consiguiente a todo aquel que quiera adentrarse en ese papel, son las siguientes:

- ❖ La actividad ejecutiva que consiste en coordinar y supervisar las actividades del grupo.
- ❖ La capacidad de organización evidenciada en la planificación, programación y orientación.

- ❖ Estrategia de líder que se traduce en ordenar, distribuir, disponer y arbitrar recursos.
- ❖ El líder experto que ayuda aconseja y complementa.
- ❖ La facultad de compensar y castigar.
- ❖ La habilidad de representar, de mostrar y proyectar identificación y avalar lo hecho por el equipo.
- ❖ La sustitución de la responsabilidad individual en caso de ser necesario.
- ❖ Y la capacidad de ser víctima propiciatoria.

Luego entonces aquel que desea convertirse en un líder tendrá que tomar en consideración lo anteriormente expuesto o bien seguir también la línea de liderazgo eutopico propuesta por Salvador García profesor de psicología social en la universidad de Barcelona quien en su texto el valor del liderazgo eutopico menciona que cada vez mas se van haciendo viejos los enfoques acerca de los lideres tradicionales. Este autor menciona que lo que se necesita es un líder que sea capaz de combinar los sueños humanistas de cada individuo dentro de la organización con la habilidad de gestión realista del enfoque eficientista.

Al respecto de las habilidades de este tipo de líderes se destacan cuestiones de naturaleza más individual, a nivel existencial, por ejemplo:

- ❖ La satisfacción con su persona
- ❖ El control de sus emociones como el miedo, la ira, el amor o la envidia.
- ❖ Llevan bien los sobre engaños de su vida
- ❖ Son tolerantes porque saben “reírse de si mismos”
- ❖ Intentan la ecuanimidad en sus actos
- ❖ Se relacionan de manera duradera y satisfactoria
- ❖ Sienten respeto por la interculturalidad
- ❖ Afrontan exigencias
- ❖ Piden opiniones a sus colaboradores
- ❖ Ponen su conocimiento y esfuerzo en conseguir los resultados
- ❖ Saben decir no con argumentos coherentes.

Este es sin duda alguna un punto controversial para algunos pero resulta interesante la revisión y las posibilidades que esta corriente plantea.

3.3.2 Toma de Decisiones

Algunos pensarían que la toma de decisiones no es otra cosa que una respuesta que parte de lo cognitivo para tener un reflejo en lo operativo, tan sencillo como la descripción operativa de una conducta verbal, sin embargo no es así. La toma de decisiones a sido estudiada como un proceso complejo en el cual se ven involucrados muchos elementos. Al respecto i Prat, B. (2000) menciona que Ch, Bernard fue de los primeros que realizaron estudios y relaciones de la organización y sus intereses como mediador de la conducta o el comportamiento. Y lo anterior lo presento así, como un conjunto de comportamientos interrelacionados que pretenden lograr un objetivo común. De hecho este mismo autor refiere que si bien la organización como tal tiene muchos objetivos y líneas por donde establece sus movimientos, lo mas importante en la toma de decisiones es la interacción entre seres humanos. Otros autores citados por i Prat coinciden aunque con otros términos que lo mas importante será la interacción pero le llaman transacción o contrato. Pero... ¿Qué significa interacción? En el ámbito organizacional supone la realización de una serie de acciones que corrijan una situación que resulta incomoda o perjudicial, ya sea por que es Claramente negativa o porque es susceptible de mejora. Podemos decir que la interacción es la manera en como un sujeto resuelve un problema.

Ahora bien las interacciones llevan una serie de elementos implícitos que debemos comprender.

1. Las acciones de agente
2. Las reacciones del entorno a esas reacciones (resultados)
3. La satisfacción o consecuencia que producen las reacciones del entorno al agente.

Y en este caso también existen una serie de agentes que se verán involucrados en la estructura antes mencionada y que de hecho no son (o no necesariamente) personales. Lo anterior se describe a continuación.

1. Un agente del que dependerán las acciones que se tomen.
2. Un entorno (agente personal o no personal) en el que tendrán impacto y por consiguiente un tipo de reacciones o resultados a la decisión tomada.
3. Un sistema de control, mecanismo que asocia las reacciones del entorno con satisfacciones o consecuencias para el agente.

Lo anterior el autor lo representa para su entendimiento durante el estudio del modelo en la figura 2.

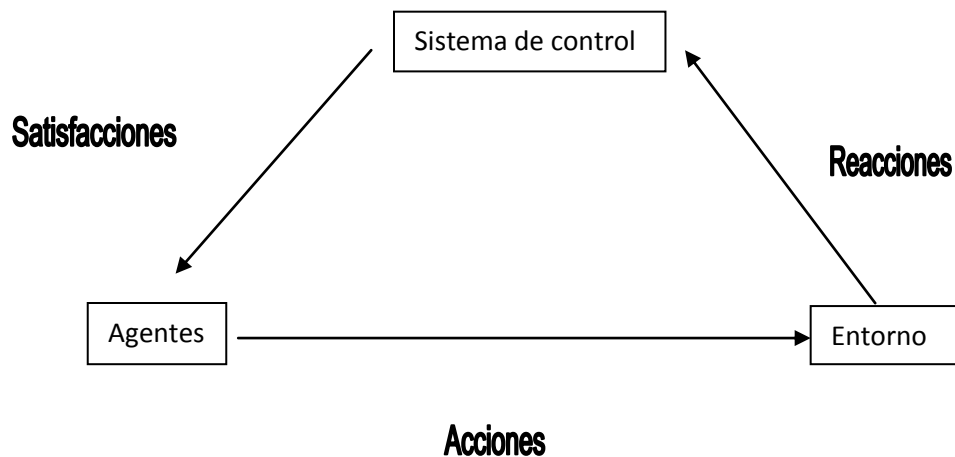


Figura 2. Modelo secuencial de i Prat, B. (2000) en la toma de decisiones.

Ahora bien a la conducta de elegir una opción sobre las que ya se han planteado y que se encuentran dentro de este modelo de interacciones y sistemas de control es lo que conocemos o llamaremos “decisión”.

Continuando con lo anterior, muchos podrían preguntarse que sigue, la respuesta es comprobar la eficacia de la decisión que se ha tomado, Cualquier empresa deseara tener un director que tome “buenas decisiones”. Luego entonces

podemos hablar de la eficacia, ésta hacia la mejor opción, pero como saber cual es la mejor opción.

La eficacia viene determinada igual que las interacciones por una estructura que nos ayudara a definir si a sido la correcta o no y se conforma de los siguientes elementos:

- a) El esfuerzo o el coste que representa realizar la acción (producto de la decisión) para el agente. Y la capacidad de éste para costear o realizar el esfuerzo. Este proceso se llama “operatividad”.
- b) La capacidad de las acciones para generar una reacción o resultado a la que denominaremos efectividad.
- c) Y la validez que es el grado de satisfacción que tendrá nuestro agente con la decisión tomada.

Otro elemento que influye y que genera mucha incertidumbre al tomar decisiones es la racionalidad. Existen muchas personas que prefieren seguirla para tomar una decisión, mientras que otros pueden ser totalmente irracionales y aun así conseguir buenos resultados.

Sin embargo hay que aclarar que la racionalidad será en este caso la acción mas eficaz que podrá tomar el agente para discernir la opción mas “optima”, es decir la que genere mas reacciones, consecuencias y satisfacciones. Luego entonces decimos que no hay una solución racional sino una manera racional de encontrar una solución Óptima.

Como podemos apreciar la toma de decisiones es vital y se considera como una de las más relevantes en cualquier persona que ah decidido tomar las riendas de una organización. Antiguamente se pensaba o se concebía a la cabeza del grupo como el responsable de analizar información, procesarla, evaluar contextos para finalmente tomar decisiones.

En la actualidad podría decirse que lo anterior a quedado olvidado. Hoy en día las grandes empresas si recopilan información, la almacenan evalúan y demás

pero no solo eso, sino que es cada área especializada la encargada de esas tareas y juntos, no por separado o de manera unilateral, que comparten datos para que entonces si se haga una correcta toma de decisiones.

Por ejemplo ahora los gerentes ya no están tan preocupados por saber que decisión se tomo en el área de producción siempre y cuando estas y los encargados se enmarquen en los lineamientos generales de la organización. Incluso a veces se encomienda algún tipo o nivel de decisión por islas de trabajo o divisiones.

Es interesante la analogía que hacen algunos autores acerca de que la empresa es como un enjambre de abejas que trabajara supeditado al orden de una cabeza. Por el contrario se vera como un equipo en la medida en que se le permita participar a cada uno de los miembros de la organización.

En cuanto a los modelos que puede tomar un encargado en la toma de decisiones aun si no es un alto mando se encuentra por ejemplo el modelo normativo que deriva de las teorías de la conducta humana, se mueve con racionalidad y calculo que le permita controlar los efectos de lo que se decide.

También se encuentra el modelo descriptivo, en este modelo se desechan las soluciones “óptimas” y se eligen las que pueden conseguir resultados “satisfactorios”. Así entonces Chrchman y Ofstat en Sarriés, L.1999 proponen algunas combinaciones acerca de lo que el líder puede hacer cuando necesita tomar una decisión:

AI: El líder soluciona o toma la decisión por su cuenta.

All: El líder obtiene información de los subordinados la información necesaria. Conseguida la información el toma la decisión por cuenta propia.

CI: Solicita de algunos subordinados mas cualificados la información, los subordinados no aportan información en grupo sino de manera individual. Luego el líder toma la decisión.

CII: Informa a los subordinados en grupo sobre la problemática, en conjunto todos le sugieren ideas y posibles soluciones. El líder toma una decisión sin que necesariamente esta retome las propuestas de los subordinados.

GII: informa al grupo sobre un problema, les pide ayuda para encontrar soluciones, en grupo, se busca una solución y se pone en consenso, el líder no orienta las alternativas, se muestra como animador y dispuesto a poner en práctica lo que todos concluyan.

Como se puede apreciar los modelos son concebidos hoy en día como un todo que se encarga de velar por los intereses de la empresa.

3.3.3 Valor, Capacidad y Carácter.

Estos tres elementos resultan casi inherentes al perfil con el que debe cumplir el director y al mismo tiempo resulta fascinante observar como la gran mayoría de los elementos importantes a considerar provienen de una naturaleza mas subjetiva aun y con que existan métodos para aprenderlas, y no tanto de características objetivas. Al respecto de los elementos de este apartado, incluso el Diccionario define el valor como una cualidad del estado de ánimo que permite al individuo afrontar potenciales peligros o desventajas, siendo esta misma conducta la que puede –en determinado momento- acarrear que algo que en condiciones normales y frente a sujetos sin estas características conductuales no seria realizable o tendría pocas probabilidades de serlo, se posiciona como una opción real, una parte en la estrategia global del líder, quien a su vez complementa el valor con otra cualidad, la de ser capaz, es decir, tener la habilidad de construir nuevos puentes de oportunidad, arriesgar incluso el capital de la organización y al mismo tiempo de mantener –por su calidad de la física – “dentro” de esta “novedad” los objetivos y políticas que no deben desviarse y que son la carta de presentación de una empresa. Ahora bien no todos tienen la habilidad de hacer cosas, o de hacerlas bajo ciertas circunstancias, pero ahora, además el director debe contar con la cualidad del carácter, mismo que hará posible la identificación

de su trabajo, su “legado” y su tiempo en la organización y que dotara también a ésta de “emblemas” con su nombre.

Por otra se deben complementar las habilidades anteriormente mencionadas ya que como se ha venido mencionando el director deberá –sobre todo en los paradigmas actuales- trabajar en conjunto con su equipo, y entonces que habilidades podrían complementar a las tres que se mencionaron.

Según Puchol, L. (2006) el Director deberá además de conocer habilidades específicas, saber aplicarlas y saber autoevaluarse, con la finalidad de saber si hace bien su labor. Una de las habilidades que este autor considera importante es la comunicación ya que la mayor parte del tiempo las instrucciones que se giran hacia el equipo se llevan a cabo de manera oral, de hecho este mismo autor menciona que las empresas pierden o desperdician mucho dinero y recursos tratando de corregir o cambiar una orden mal dada. Al respecto se menciona que para desarrollar al máximo esta habilidad, se debe seguir un esquema muy sencillo pero eficiente de comunicación:

Lo primero es tener contacto eficaz, es decir, asegurarse de que el otro, al que queremos girar la orden, de verdad está prestando atención. Para esto hay que encontrar un momento y lugar oportuno. Ahora bien, en la actualidad y con la gran carga de trabajo que tienen las empresas, a veces resulta difícil encontrar un momento adecuado, sin embargo este mismo autor refiere que si no se puede despojar de sus actividades a un trabajador, entonces se deberá asegurar al director de que el otro, está plenamente consciente de lo que se le pide así como asegurarse de que presta atención aun cuando no pueda moverse del área en la que se encuentra.

Posteriormente, una vez que se tiene la atención del otro, el director debe, al dar la orden, contestar de manera implícita –para el trabajador- las siguientes preguntas:

1. Que tiene que hacer
2. Cuando lo tiene que hacer

3. Donde lo tiene que hacer
4. Con que lo tiene que hacer
5. Con quien lo tiene que hacer
6. Porque lo tiene que hacer
7. A quien y como debe informar del resultado de su gestión

Ahora, mucho se ah “hablado” de lo que el director debe decir, sin embargo el director también debe desarrollar las mas complicada habilidad de escuchar, que según Puchol, L. (2006) y Carl Rogers en Pucol, L. (2006) será el camino hacia el verdadero éxito de la comunicación.

Para entender mejor, el director debe antes que nada ser un escucha activo, es decir, animar al otro a que siga hablando demostrando con esto que entendemos bien la información que se da, saber hacer sentir cómodo al otro, observar e identificar los sentimientos del otro, identificar el momento en que le otro desea cortar la comunicación, es decir no forzar a hablar al otro. De ser necesario ayudar al interlocutor a decir algo que parece que le cuesta trabajo, neutralizar sentimientos negativos. Si el otro es nervioso, calmarlo y finalmente propiciar una conversación positiva.

Ahora bien la parte complicada es la siguiente, el líder deberá siempre aceptar lo que el otro diga, no importa lo que sea, incluso si no esta de acuerdo, esta exagerando o sus diálogos son agresivos y ofensivos. En este punto hay que aclarar que aceptar no significa estar de acuerdo, sino simplemente hacer saber al otro que entiende lo que dice. Posteriormente hay que hacer contacto visual y no mostrar señales de negación como los brazos cruzados o movimientos de cabeza. Asentir con la cabeza, sonreír siempre que diga algo que considere gracioso (el inter-locutor) y tomar notas si es necesario siempre y cuando se haya pedido autorización para ello.

Luego entonces por ejemplo el director puede estar seguro de que su equipo de trabajo entenderá bien lo que se pretende si la comunicación desarrollada es la adecuada.

Otra de las habilidades que resultan primordiales es para Vazquez, R. (2005) la gestión del tiempo ya que de esta dependerá el éxito de todo lo diseñado para la organización. Por ejemplo una estrategia empresarial o hasta el proceso de toma de decisiones puede verse afectado por una mala gestión temporal. Hay que recordar que las organizaciones trabajan actualmente bajo objetivos y metas determinadas por un tiempo, luego entonces toma mas que relevancia la gestión del mismo.

Algunos directivos incluso diseccionan las cualidades del tiempo para entenderlas mejor y aprovechar mejor el vital recurso. Dicha disección se hace así.

El tiempo:

- No es almacenable
- Es equitativo puesto que todo el mundo tiene la misma cantidad
- Es por una parte limitado y a la vez también limita.
- Es indispensable
- Es insustituible
- Es irreversible
- Es Inexorable
- Es Imparable.

Lo anterior aunque parezca poco relevante, ayudara al director a comprender mejor y a dimensionar el valor de la correcta gestión de tiempo.

Otro punto importante seria como se hace un correcto análisis y gestión del tiempo y sus usos. La respuesta según este autor es sencilla.

- Lo primero es conocer el uso que hacemos del tiempo
- Analizar el uso del mismo
- Hacer un diagnostico de la situación en la que estamos

Ahora bien que otra cosa debería aplicar el director para valorar su actividad. De igual manera Vazquez, R. (2005) propone que se deberá reflexionar sobre tres aspectos principales:

- Lo que creemos que hacemos actualmente con el tiempo.
- Lo que creemos que deberíamos hacer en conjunto con el equipo de trabajo en ese mismo tiempo.
- Lo que creemos que estamos haciendo realmente con el tiempo que disponemos.

Continuando con la misma línea hay que decir que existen diferentes herramientas para gestionar el tiempo, casi todas de naturaleza tangible, pero una de las herramientas más valiosas para el director la deberá desarrollar adecuadamente porque implica colocar responsabilidades en alguien más, es la “delegación”. Lo anterior fortalece el carácter del director y propicia una cohesión del equipo de trabajo. Las características de una buena delegación de tiempo son:

- Marcar objetivos y establecimiento de libertad para actuar en un colaborador.
- El seguimiento de las pautas o “políticas” antes mencionadas.
- Tener claro que se delegan actividades no responsabilidades.
- Un buen canal de información para siempre estar actualizado en el avance de las tareas delegadas.
- Establecimiento de métodos de control adecuado que nos permitan además medir los resultados.

Pero... que podría causarle problemas a un director en la delegación de responsabilidades.

- Delegar actividades directivas
- Delegar funciones de mandos o directivos sobre un departamento, área o grupo de personas.
- Lo concerniente a las estrategias de la empresa.
- Actividades que mantienen al director en contacto con los clientes más importantes de la organización

Hasta este punto se esta hablando de aquellas características que irán formando como se menciono en un principio el valor, la capacidad y el carácter de un buen director.

Luego entonces, ya que se ha desarrollado esta serie de estrategias el director en su calidad de máximo representante de la organización deberá estar pendiente de los cambios que vienen en la mayoría de los casos de los avances tecnológicos, volviéndose un catalizador y estabilizador entre estos y los socios y trabajadores que estarán constantemente buscando una estabilidad precisamente ante el abate de la modernización.

A lo anterior Vazquez, R. (2005) propone la gestión de cambio como el punto de partida inicial para que el director salga adelante con todo su equipo.

Ésta actividad consiste básicamente en saber como trasladar adecuadamente el cambio del entorno hacia la organización, con la finalidad de asegurar la productividad pese a los cambios.

Pero que tipo de eventos además de los tecnológicos pueden afectar el transito de una organización y por consiguiente al director de esta.

La respuesta la encontramos en cambios de naturaleza geopolítica como la desaparición de la URSS o la unificación de Alemania, la integración del bloque europeo en la llamada Unión Europea. Modificación de fronteras y el avance de las autonomías.

Por su parte los cambios de naturaleza social serian por ejemplo el descenso en la natalidad y el envejecimiento progresivo de la población. Aparición de nuevos medios de transporte, celulares, el internet etc. Y aunque no parezca, los cambios de nivel laboral como el término de la agricultura (en su mayoría) en países de alto desarrollo.

Ahora bien también pueden existir factores a nivel directivo que no favorezcan a la organización. Tal es el caso de un cambio de paradigma en la dirección, por ejemplo la implementación de la dirección por objetivos, el liderazgo como

reemplazo del autoritarismo, la aparición de un director facilitador, ejemplar y colaborador, la participación de los trabajadores en la gestión de actividades, la erradicación del secretismo, implementación de políticas de evaluación de acuerdo a los objetivos preestablecidos, la llegada de un director que impulsa la innovación y el cambio.

Como se puede apreciar no son una, dos o tres características que debe tener una persona que será director de una organización. Son un conjunto y deberán aprenderse, potencializarse y/o desarrollarse si se planea conservar el cargo a largo plazo.

DE RECURSOS HUMANOS A LA ALTA DIRECCIÓN

4.1 Los escenarios del psicólogo

Un tema que resulta vital y que no se a tocado propiamente es el de los escenarios que el psicólogo enfrenta en la actualidad y cuales podrían, según este trabajo ser los escenarios futuros del psicólogo organizacional. Quintanilla, J. (2002) menciona que el concepto tradicional de los RRHH engloba un conjunto de políticas y/o prácticas relacionadas a la dirección y orientación de personas dentro de una organización como se ha venido mencionando en otros apartados. Dentro de estas actividades encontraremos la selección misma del personal, los procesos de capacitación, formación, inducción, desarrollo, evaluación y compensaciones. Adicionalmente se agregan las decisiones que se toman en referencia al personal ya sea de manera individual o colectiva por parte de la dirección de recursos humanos.

Con el paso del tiempo las tareas del psicólogo se van diversificando, se van haciendo mas extensas y se empieza a creer realmente –por parte de la dirección corporativa o la alta dirección- que implementar técnicas de motivación, ambientes y climas de trabajo son un tema además de necesario “funcional” en los objetivos de la empresa. Luego entonces el psicólogo efectivamente tiene o abre más campos de acción y desarrollo. Resultado de lo anterior los profesionales de la psicología comienzan a tener mas impacto dentro de la organización, es decir, mas allá de los procesos administrativos o derivados operativos de los que ya formaba parte, comienzan a involucrarse con otras direcciones y gerencias en el entendimiento del ser humano y aquello que lo motiva a llegar al éxito, lo cual si es bien manejado llevara al éxito a la organización en cuestión.

Ahora bien, toda esta parte de los procesos administrativos y operativos de los que el psicólogo ya forma parte son el escenario que le toca vivir al psicólogo contemporáneo en una empresa promedio mexicana, ya que son menos los casos de empresas que implementan nuevos modelos de gestión de capital humano, con técnicas novedosas que mejoren el rendimiento de los procesos o incluso destinen

recursos a la implementación de técnicas de motivación (no monetaria) y/o clima laboral, si mencionar estrategias de coaching y/o consultoría orientada a las altas esferas de la dirección.

El punto anterior es muy importante por que al respecto, los directivos en muchas ocasiones conservan mitos y tabús acerca del alcance que puede tener un buen asesoramiento psicológico, que mas adelante resaltare en este apartado.

A pesar de lo anterior y continuado con la propuesta del autor, las necesidades mismas de la organización resultado de los grandes cambios en el mundo, han propiciado que se generen nuevas estrategias de trabajo, posicionamiento etc. Y son estas las áreas en las que los psicólogos han estado ganando terreno los últimos años y que bien podrían en poco tiempo consolidarse como áreas de especialización.

¿Como entender mejor el ultimo punto...?

Pensemos que el psicólogo actual se involucra con la organización en términos de integración de papelería y procesos administrativos que permitan la funcionalidad de los sistemas de gestión y operatividad para su presentación o certificación ya sea ésta de ley o por añadidura como el ISO 9000. Adicionalmente el psicólogo le ayudara a la empresa a comprender mejor al ser humano y sus motivaciones para así, volverlo parte de la empresa por medio de mecanismos persuasivos o simbolizaciones de aquello que es deseado. Si la organización esta interesada y tiene el presupuesto necesario permitirá que el psicólogo implemente técnicas en áreas fuera de lo administrativo, mas bien en áreas operativas como son la capacitación, técnicas de motivación y mejoramiento del clima de trabajo. A decir verdad pareciera como si el psicólogo en la actualidad y en nuestro país, fuera un profesional que encuentra su área de trabajo siempre o casi siempre a un nivel medio y con un grado importante en el nivel operativo.

Ahora bien al respecto de este trabajo y en relación a los cambios que se han venido dando los últimos años es necesario que se hable acerca del escenario futuro en la psicología organizacional.

El mundo todo el tiempo esta modificando los valores y elementos que se deben conservar, constantemente esta mostrándole al individuo cual es la mejor forma de vivir, lo anterior ha llevado a un alto desarrollo de tecnología y a una necesaria velocidad en las telecomunicaciones, pero... ¿Cómo se relacionan estos elementos con la psicología? Simple, las organizaciones a nivel mundial, las llamadas Multinacionales han llevado a cabo un plan estratégico para traspasar las fronteras que les limitaban.

Hasta hace unos años un aspecto interesante de visitar un lugar nuevo, un país distinto o región, era darse cuenta de la gran variedad de artículos, comidas e incluso culturas que se mantenían. Así mismo era cotidiano conocer o escuchar hablar de grandes empresas que solo operaban en algunas partes del mundo o en países específicos, o incluso que para operar en diversos países las empresas cambiaban el nombre de sus productos siendo en esencia los mismos. El claro ejemplo de esto es hasta hace unos años es el parque de diversiones conocido como Disneyland, lugar que por su actividad y atracciones era un punto de interés para personas que viajaban a los Estados Unidos. Con la implementación de parques temáticos como Six Flags que además son muy similares en todo el mundo, la empresa no solo abatió los márgenes de ganancia obtenidos por su competidor en E.U. sino que además gano presencia y llevo una cultura determinada del entretenimiento a todo el mundo.

La pregunta sigue en pie, ¿Qué relación hay? Según Quintanilla, J. (2002) las multinacionales ampliaron el departamento de RRHH y lo transformaron en algo conocido como Recursos Humanos Internacionales (RRHHII). ¿Qué son o porque surgen? Los RRHHII se crearon originalmente como una estrategia mas adecuada de gestión del personal y las políticas en la organización en relación con las legislaciones de cada país o región, ya que permitían de alguna manera homogeneizar y por lo tanto controlar mejor lo que pasaba en la Matriz pero de igual manera se tenia un control de lo que pasaba en la región mas alejada en donde se tenia una sucursal.

Hay que mencionar que algunas empresas por ejemplo aprovechaban los huecos legislativos o las carencias económicas propias de algunos países para ofrecer menos prestaciones o incluso evitarlas. Luego entonces cada Multinacional (MNC's) debía gestionar por separado y según cada lugar de residencia las operaciones de sus agremiados. Con la homogenización de políticas tanto gubernamentales como empresariales, las MNC's ganan tiempo y ahorran dinero al mismo tiempo que aumentan su productividad y prestigio ya que el nombre o la marca no son exclusivos sino que se pluralizan y se arraigan más fuerte en los consumidores.

Posteriormente se agrega el prestigio por innovación ya que las MNC's que implementan sus modelos de gestión de la misma forma que lo hacen en su país (llamadas etnocéntricas como las japonesas y las Norteamericanas) son consideradas innovadoras debido a que por lo regular las políticas implementadas suelen ser muy diferentes en los países a las que son llevadas.

Luego entonces al respecto de los RRHHIIII podemos mencionar que también suelen ser herramientas que la organización utiliza para medir el control y la viabilidad de los productos o servicios en otras regiones, volviéndolas al mismo tiempo mercado transformado y orientado hacia el consumo de esa marca.

Así mismo existen las MNC's que implementan sus políticas Policéntricas (sobre todo las europeas) que se adaptan a las políticas de cada región en términos de la relación que existe entre la funcionalidad del producto y el cliente que lo va a comprar, mientras que las etnocéntricas concentran su atención en implementar políticas y sistemas estandarizados que permitan llevar casi cualquier producto o servicio a cualquier lugar.

Aquí es donde encontramos el escenario en un futuro medio el psicólogo llevando a cabo sus planes y estrategias a niveles internacionales de homogenización, al reclutamiento selección e intervención de personal en otras regiones y por que no decirlo a una globalización de la cultura organizacional.

Otra área que está surgiendo hace unos cuantos años y que se postula como escenario interesante del psicólogo en la organización, es la terapia clínica en la alta dirección.

Algunas Grandes empresas preocupadas por el rendimiento pero también por el crecimiento y la estabilidad de su personal directivo a decidido implementar sesiones de terapia clínica periódicamente.

En algunos otros casos se han contratado psicólogos para que constantemente estén supervisando y llevando a cabo labores de Coaching con los altos directivos de una empresa.

Pero además no solo se trata de llevar a cabo las labores de terapia clínica a un directivo, esto puede ser un gran campo de acción para el psicólogo ya que por una parte el alto director es una persona, un ser humano igual que todos, por lo tanto puede ser sujeto de los mismos problemas que enfrenta una persona por ejemplo, problemas de pareja y familia, depresión, etc. Pero además también es cierto que la dimensión con que asumen decisiones y estas toman relevancia no solo en ellos sino en un conjunto de personas que laboran con ellos o a cargo de ellos, sumado al gran impacto social que tendrán sus decisiones, opiniones etc. En la vida de un país o región les vuelve sujetos de intervención en materia de toma de decisiones, liderazgo, desgarré existencial etc. Ya que como menciona Haley, J. (1997) El psicólogo si lo desea tiene un campo de especialidad muy interesante con miras a convertirse en una estrategia no solo optima sino además necesaria porque si bien en la actualidad se espera que el psicólogo atienda cualquier tipo de problema o paciente, es una realidad también que cada paciente debe ser derivado de acuerdo a su problemática y al grado de especialidad necesaria, por lo tanto el tipo de terapia que requiere un alto directivo que debe lidiar con lo menesteres de la vida cotidiana y además con lo que la sociedad y el gobierno le demandan como figura representante de un organización, no debe ser o bien , requerirá de mayor especialidad en cuanto a los supuestos bajo los que se trabaje.

En México aun son pocas las empresas que realmente están dando este paso, por eso mismo es que podemos considerar los RRHHII como un escenario en el cual el psicólogo se va a inmiscuir dentro de poco tiempo, porque además hay que recordar que el psicólogo es un buen analista de las decisiones que la alta dirección decida tomar, puede ser si así lo desea un buen analista del entorno para la implementación de un servicio a través de la cultura y sus apropiaciones.

El psicólogo puede ser sin duda alguna un estratega como lo fuera Gengis kan en la construcción de nuevos escenarios en la vida de las personas a través de la modificación del paradigma empresarial.

4.2 Importancia del perfil psicológico en la alta dirección.

En este trabajo lo que se pretende mostrar es que el papel del psicólogo egresado tiene mas camino que recorrer que los ya marcados por otras generaciones. Que además el egresado puede aplicar sus conocimientos a la investigación, a la clínica, lo social o lo organizacional, pero no necesariamente desde una parte del sistema, es decir, no como parte de un organismo ya existente, o del cual forma parte y juegue un rol preestablecido. Lo anterior incluye en la organización, las gerencias y direcciones correspondientes a esta profesión.

El punto al respecto de lo anterior es que el psicólogo no solo puede sino que debe asumir como su obligación, la tarea de ser motor de cambio, ya sea por cuenta propia o siendo catalizador de mejoras dentro de las esferas de la alta dirección, siendo este el lugar idóneo para generar cambios ya que según autores como Sarriés, L. (1999) los cambios en las organizaciones, sobre todo en aquellas que han mantenido sus métodos y procedimientos durante muchos años o incluso generaciones, son responsabilidad de la dirección, ya que es en ésta donde se gestan modificaciones y de los cuales se adoptan modelos a seguir, convirtiendo a los altos directores en figuras “ejemplares” y como tarea del psicólogo hacerlos mas cercanos al personal de lo que hoy en día la dirección se encuentra de los trabajadores.

Sin duda alguna los directores de las grandes empresas cuentan con habilidades que les hacen merecedores de estar en esa posición, sin embargo, el hecho de ocupar un importante puesto de trabajo al frente de una organización, no descarta la posibilidad de cometer errores, de sentir miedos, frustración y precisamente por que son seres humanos y tienen –al igual que todos los demás - este tipo de sentimientos y emociones aunado a un cargo en donde sus decisiones, en este caso las negativas van a tener mucha influencia en los demás o hasta en la sociedad, es que el papel del psicólogo se debe volver fundamental en la vida de la alta dirección.

Así mismo el papel del psicólogo en la alta dirección puede traer como consecuencia grandes y positivos cambios al impacto social con que las empresas abaten y se posicionan. Hay que tener en cuenta - y siguiendo la misma línea- que los grandes empresarios, ya sea por consanguineidad (los que provienen de familias de empresarios) o los que han llegado ahí por caminos individuales, perciben según su experiencia y “progreso” en el que se encuentran, la vida de formas muy distintas y a veces desventajosas para el ciudadano común.

Ahora bien, aunque parece evidente, el cambio generado gracias al “alto psicólogo”, quien debe pensar y analizar la realidad y las variables que viven los altos directores y que no necesariamente las propias o profesionales, deberá ser en beneficio igual para trabajadores y subordinados, ya que el psicólogo no puede convertirse en una elite que sea y sirva para la elite, si no un profesional capacitado para influir en las altas esferas y generador de cambios en los departamentos o áreas mas abatidos en una organización y/o en los lugares impactados por estas, en la sociedad.

4.3 Conclusiones

Al respecto de este apartado (el final) no queda mas que decir que en el trabajo de investigación que se realizo se concluyen dos cosas principalmente, la primera refiere el papel del psicólogo en la alta dirección, es decir como figura de esta posición y representante de la industria contemporánea y de lo cual no queda mas que señalar que su papel es muy cercano a cero, el psicólogo actual no genera actividad profesional (de manera regular) como alto director de un sector empresarial y comercial. Al respecto podemos mencionar que la gran mayoría de figuras que ocupan estos cargos están formados académicamente como Ingenieros, tal es el caso mexicano de José Antonio Fernández Carbajal quien se desempeña como CEO de Fomento Económico Mexicano S.A. (FEMSA) y quien obtuvo el grado de Ingeniero por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM); de igual manera el licenciado en administración por la Universidad Anáhuac, Daniel Hajj Aboumrada, CEO de América Móvil; o bien Jaime Chico Pardo quien se gradúa con el máster en administración de negocios por la Universidad Iberoamericana. Lo anterior para el escenario mexicano de las grandes transnacionales, pues para el caso internacional tenemos a Jeffrey Preston Jorgensen quien se desempeña como CEO de AMAZON.COM y quien tiene el grado en Ingeniería Eléctrica y Sistemas por la Universidad de Princeton, y de aquí en adelante citaríamos a una serie de grandes directivos del renombre de Steve Jobs y los grandes listados de los rankings mundiales.

Un aspecto interesante al respecto de las medianas empresas que no catalogan en estos rankings y de las cuales no se tiene conocimiento de psicólogos involucrados en la alta dirección, se debe al hecho de que las medianas empresas en su gran mayoría están formadas por personas especializadas en una actividad particular, tal es el caso de la Globalizadora Turística Universe Travel Mexico quien se postula como una mediana empresa en crecimiento pero que se encuentra al respecto de lo mencionado anteriormente dirigida por especialistas en la carrera de turismo.

La segunda conclusión se enfoca más al rol que juega el profesional de la psicología en la alta dirección y en donde podemos ubicar las acciones de éstos en un sentido o enfoque clínico además de lo mencionado antes como coaching, asesoramiento etc.

Algunas empresas han decidido invertir parte de su capital en la incorporación de psicólogos que periódicamente visitan y asisten mediante sesiones individuales o de grupo a los rangos mas altos de la organización, con la finalidad establecer mejores condiciones físicas y psicológicas en los lugares de trabajo y así mismo ayudar a estos directivos en la toma misma de decisiones y liderazgo que impulsen a lograr el éxito, es en este campo en donde el psicólogo actual si encuentra de manera mas próxima un escenario de trabajo, que además pueda ser el motor primario de una gran industria sin explotar la antes mencionada Alta psicología.

Como podemos apreciar el papel del psicólogo y las áreas de trabajo en las que puede relacionarse, tienen mucho que ver con el desarrollo del activo humano. Ya sea porque se trata desde el área de reclutamiento y selección de personal, es decir en cuanto a seleccionar con mejores recursos a quienes formen parte de la mesa directiva y consejo administrativo, gerencias y departamentos a su cargo, porque intentan hacerse mejoras en cuanto a las condiciones de trabajo, porque los métodos tradicionales de motivación necesitan refrescarse, o porque es necesaria la implementación de la metodología clínica aplicada a los negocios.

En décadas pasadas se pensaba en una buena empresa como aquella que generaba recursos económicos elevados. En la actualidad las empresas más exitosas son aquellas que invierten más del 50 % de sus recursos en desarrollo y capacitación del personal. Lo anterior supone un cambio total del paradigma, ya que si bien antes lo mas importante para una empresa era generar recursos, hoy en día la prioridad se esta enfocando a permitir el desarrollo del activo humano para que con este a su máxima capacidad, por añadidura los recursos se incrementen.

Adicionalmente se puede considerar que el psicólogo en o cerca de la alta dirección será también un potente buscador de oportunidades, podrá identificar y potencializar a los mejores activos. Y por si eso fuera poco quien mejor que el psicólogo para entender mejor las motivaciones aveces existenciales del ser humano, las cuales influyen incluso mas que el dinero y las retribuciones materiales. Un buen líder que comprenda la realidad de sus colegas, socios y trabajadores lo hace un mejor líder cada vez, uno que puede no prevenir problemas sino solucionarlos y afianzar las relaciones que existen entre la empresa y el trabajador.

Si se consideran las ventajas económicas en ahorro de malas técnicas de reclutamiento y selección a niveles directivos y operativos, las retribuciones positivas que traerá consigo el contar con un directivo que sabe centrar el desarrollo de su empresa atreves del desarrollo de sus trabajadores y por consiguiente la ausencia de perdidas económicas por rotación de personal y capacitación constante, aunado a la cohesión y solidez que puede significar estas medidas en un mundo en el que la gente se siente desprotegida, el perfil del psicólogo capacitado en aéreas económico administrativas y directivas, como se menciono anteriormente es una excelente inversión.

Finalmente el perfil de un practicante de la “Alta psicología” definitivamente deberá contar también con conocimientos y habilidades que le permitan entender y atender el mundo como lo hacen los altos directores, deberá ser un profesional capacitado en la negociación, el liderazgo económico, y la gestión financiera, el egresado debe convertirse aunque parezca ambiguo, en un agente inter-nacional-humano, debe contar con las habilidades de investigación y análisis con las que ya cuentan los egresados actualmente, aplicados a un mundo que cambia, evoluciona y se adapta a cada instante.

Comentario final.

Finalmente retomo un suceso no muy lejano. Hace algún tiempo escuche una conversación en la cual se discutía sobre lo bueno y malo de que una transnacional dedicada a la venta de bebidas refrescantes, llevara a una comunidad alejada y en situación de pobreza extrema sus productos para consumo. Detalles mas, detalles menos sobre el porque había echo eso, sin embargo escuchaba la insistente reprobación por parte de la gente quien criticaba dicha decisión argumentando que esa población, con esas condiciones económicas y de vida, no debía – porque no era lo mejor para su salud- consumir esos productos. Al instante recordé un mural colocado en la pared izquierda de la Unidad de Investigación científica de la FES-Iztacala que en su placa de identificación dice:

“La igualdad solo se aplica entre iguales”

Y me pregunte ¿Cómo es que podemos no solo discutir sino reprobar y valorar una acción si en primera instancia nosotros no nos encontramos en iguales condiciones? Pensé que si yo viviera en sus condiciones –la de la comunidad en cuestión- y llegara una gran empresa (“gran” por grande) a regalarme bebidas que de otra forma yo jamás o muy difícilmente podría tomar, me sentiría contento por poder hacerlo, aun sabiendo que (suponiendo que lo pensara y lo dimensionara) es malo para la salud. Es decir, si la valoración de llevar esos productos a la comunidad fue buena o mala, es una valoración que tienen implicaciones éticas y morales discutibles y puede ser que hasta refutables. Si como profesionales debemos hacer una valoración en función de lo que hemos determinado que es mejor para el desarrollo de la vida en sociedad podríamos dar una opinión profesional. Pero... que pensó esa persona que bebió el producto, que sintió, como modifico eso a sus costumbres y su forma de actuar en el mundo, eso no es solo cuestión de opiniones, y mejor aun, que llevo a un gran empresario a tomar la decisión de llevar esos productos en lugar o en compañía de otros, eso no es solo cuestión de opinión profesional, es cuestión de motivación, de una determinada visión del mundo y el papel que se juega dentro de ella, es parte de la forma en

como quiero ser visto y recordado al paso por la vida y todo eso, no es cuestión de opinión profesional, todo eso es cuestión de psicología humana.

Luego entonces diré que el psicólogo es un profesional que se ha visto influenciado y casi obligado a modificar su paradigma por toda la serie de cambios en la sociedad actual, la tecnologización, la globalización etc. El psicólogo ha ido frenando su labor como constructor de nuevos conocimientos y parece que se a dedicado a la optimización y evaluación de lo que ya esta hecho. Es hora de que los egresados de la licenciatura en psicología se posicionen como agentes de cambio desde mucho tiempo antes, que sean piezas activas en la construcción de mejores condiciones de vida.

Si pudiera hacer una analogía diría que el papel del psicólogo actual es como el conocimiento ya dado y que prevalece en la sociedad. Mientras que el alto psicólogo o el psicólogo de la alta dirección debe tener como premisa ser un “meta conocimiento”.

Nuestra sociedad y el mundo en general tienen una gran necesidad de “mejorar” - si es que de alguna manera existe la mejora globalizada – y/o dejar que cada bloque y grupo de personas en el mundo generen sus propias condiciones de vida que les permitan desarrollarse según su cosmovisión. Pero como hacerlo si de una u otra forma parece que los intereses de unos cuantos están por encima de los de la mayoría, ¿Cómo? si la forma de ver el mundo que tienen los grandes directivos de las empresa parece o casi siempre esta, tan lejos de la realidad en la que vivimos todos y cada uno de nosotros. Entonces una gran tarea que tiene todo aquel egresado de psicología y que aspire a tener un lugar en la alta dirección, es no olvidar su historia o la historia de aquellos que han trabajado duro y “desde abajo”, así como las aportaciones de los que han hecho cambios en la vida de las personas y llevarlos hasta la mesa de juntas, la dirección y los acuerdos que se gesten en el proceso de mejora de una organización. El psicólogo de la alta dirección efectivamente debe ser un Meta Líder, capaz de motivar y poner en marcha a los grandes lideres, quien mejor que un experto en conducta humana, en el análisis de las interacciones, de las estructuras y los

simbolismos que le da cada ser humano a su realidad, no existe mejor prospecto para colaborar con la alta dirección que el profesional que tiene como variable primordial al ser humano. El mundo ha crecido, se ha modificado y a cambiado porque el hombre a hecho y creado cosas impresionantes, es hora de que el mundo empiece a cambiar porque existen impresionantes seres humanos.

REFERENCIAS

1. Beléndez, M. (2002) Psicología del trabajo y de las organizaciones: Aproximación histórica. Universidad de Alicante.
2. Díez de Castro, (1995) Introducción a la Economía de la Empresa II. Ediciones Pirámide. S.A. Madrid.
3. Duran, D; Llopart, X. y Redondo, R. (1999.) La dirección y el control estratégico: Su aplicación en los recursos humanos. Ed. Graficas Rey.
4. Garcia, J; Valdehita, S y Jover, J. (2003) Que es la psicología del trabajo.Ed. Bibliotec Nueva, S. L., Madrid.
5. Garcia, S. Liderazgo Eutopico. (2011) Universidad de Barcelona.
Recuperado de http://www.desarrollohumanoonline.com/archivos/liderazgo_eutopico.pdf
6. Guillen, C. Guil, R. (2000) Psicología del trabajo para las relaciones laborales. McGraw Hill, Interamericana de España.
7. Gorostegui, E. (2001) Introducción a la Administración de Empresas. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid.
8. Haley, J. (1997). Aprender y enseñar terapia. Amorrortu editores. Buenos Aires Argentina.

9. i Prat, B. (2000). La toma de decisiones en la organización. Ed. Ariel S.A; Barcelona.
10. Pariente, F. (2010) Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. México. Ed. Universidad de Yucatán.
11. Puchol, L. (2006). El libro de las habilidades directivas. Ed. Díaz de Santos.
12. Pymes y Autónomos: Quien Conforman la alta dirección. (2013) artículo recuperado de <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=373>
13. Periódico La Jornada, Viernes 16 de Mayo de 2014. Sección de Sociedad y Justicia pagina 37.
14. Quintanilla, J. (2002) Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales. Ed. Pearson Educación, S.A. Madrid, España.
15. Rodríguez, F. (2009) Psicología del trabajo. Primera edición.
16. Sarriés, L.(1999). Sociología Industrial: las relaciones industriales en la sociedad postmoderna. Ed. Mira.
17. Sierra, c. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas . Universidad de Valladolid, España.
18. Shriberg, A; Shriberg, D. y Lloyd, C. (2004) Liderazgo Practico, Principios y Aplicaciones. México. Ed. Continental.

19. Trebilcock, Anne. (2005) Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos: Visión General En: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo.
20. Vazquez, R. (2005). Habilidades Directivas y Técnicas de liderazgo. Ed. Ideas propias.
21. Velázquez, G, (2006) Psicología del trabajo en la organización. México, Limusa
22. Zepeda, F. (1999) Psicología organizacional. Primera edición: Addison Wesley Longman.