



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

IZTACALA

“Inserción del Psicólogo en la Organización”

Modalidad: Tesina

Alumno: Alejandro Castañeda Méndez

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Sinodales

Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle

Mtro. Ángel García Pacheco

Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Septiembre, 2014



Santa Cruz Iztacala, Estado de México



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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.

ÍNDICE

Resumen	5
Introducción	6
Capítulo 1. La Psicología Organizacional	9
1.1. Transición histórica del objeto de estudio de la Psicología	9
1.2. Origen y desarrollo de la Psicología Organizacional	12
1.3. Definición de la Psicología Organizacional	19
1.4. Psicología Organizacional: Panorama actual	21
Capítulo 2. El papel tradicional del psicólogo organizacional	24
2.1. Reclutamiento de Personal	26
2.1.1. Fuentes de Reclutamiento	28
2.1.1.1. Fuentes Internas	28
2.1.1.2. Fuentes Externas	29
2.1.2. Medios de reclutamiento	30
2.2. Selección de Personal	32
2.2.1. La solicitud	32
2.2.2. La entrevista	34
2.2.3. Pruebas Psicométricas	38

2.2.4. Análisis de Puesto.....	39
2.2.5. Ejecución de Puesto	41
2.2.6. Requisitos de las Medidas de Ejecución	41
2.3. Capacitación	41
2.3.1. Definición y objetivos de la Capacitación	42
2.3.2. Fases que integran el proceso de capacitación	44
2.3.2.1. Planeación	44
2.3.2.2. Diagnóstico de Necesidades	45
2.3.2.3. Programación	47
2.3.2.4. Ejecución	48
2.3.2.5. Evaluación	49
2.3.2.6. Seguimiento	50
Capítulo 3. El psicólogo de la FES Iztacala y la competencia profesional	51
3.1. Formación del psicólogo de la FES Iztacala	51
3.2. ¿Qué significa ser un profesional competente?	54
3.3. La competencia profesional.....	54
3.4. La competencia profesional desde un enfoque personológico	59
3.5. Competencias del psicólogo organizacional	62
3.5.1. Competencias primarias	64

3.5.2. Competencias posibilitadoras	68
3.6. La formación de la competencia profesional	69
3.7. Perfil del psicólogo organizacional	71
Conclusiones	73
Referencias Bibliográficas	79

RESUMEN

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento de los organismos en relación con su medio ambiente y su objetivo es generar conocimiento y éste se aplica en diferentes contextos para solucionar problemas y/o responder a distintas demandas sociales. De aquí, la existencia de las áreas tecnológicas de la psicología, a saber: psicología clínica, educativa, social, del deporte, jurídica, de la publicidad, organizacional, etcétera.

La psicología organizacional estudia y resuelve problemas que tienen que ver con la interacción entre el comportamiento de los individuos en su contexto del trabajo.

Las organizaciones han tenido que modificarse para dar respuesta a nuevos retos que les presenta una sociedad cambiante y cada vez más exigente, a partir de las últimas dos décadas del siglo pasado, hasta la fecha y de aquí, surge que el psicólogo tenga que ser un profesional competente que contribuya eficientemente al logro de los objetivos de las organizaciones y de los trabajadores.

El objetivo del presente trabajo es realizar una descripción del desarrollo histórico de la Psicología industrial/organizacional, describir algunas de las principales funciones tradicionales que realiza el psicólogo, al desempeñarse dentro del contexto organizacional (reclutamiento, selección y capacitación), enfatizando también las habilidades con las que cuenta el psicólogo formado en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, así como, algunos aspectos de la competencia profesional del psicólogo industrial/ organizacional.

INTRODUCCIÓN

La psicología es la disciplina científica que estudia las interacciones entre el organismo y su medio ambiente. Su objetivo principal es generar conocimiento a través de principios y leyes generales que permitan analizar, comprender y predecir el comportamiento.

El conocimiento derivado de la ciencia básica se ha aplicado a varios contextos para tratar de dar solución a una gran diversidad de problemas de la conducta humana y es entonces que hablamos de los campos de aplicación de la psicología o los campos tecnológicos: a saber, la psicología clínica, social, educativa, deportiva, jurídica, de la publicidad, educación especial y rehabilitación, la psicología organizacional, etc.

El interés del presente trabajo versa sobre este último campo, al cual le interesa el estudio y modificación de la conducta humana en el contexto laboral, tanto de manera individual como de grupo; buscando el bienestar del ser humano en el trabajo, ya que es la actividad a la que mayor tiempo le dedica el ser humano, con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

El recurso humano es el pilar de las organizaciones, y la psicología cuenta con las bases, conocimientos y teorías para ser aplicada con resultados funcionales, en la conducta del ser humano en la empresa; encargándose de aplicar los principios teóricos así como realizar las investigaciones pertinentes al escenario laboral, centrándose en el impacto recíproco del trabajo en la vida y de la vida en el trabajo (Muchinsky, 2008). La psicología intenta establecer leyes generales que permitan describir, explicar y predecir con rigor científico el comportamiento laboral de los trabajadores.

De aquí su importancia en el ámbito industrial/organizacional, ya que cada vez más empresas han decidido incorporar psicólogos como encargados de diversas áreas entre

ellas: reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia, conducta organizacional, motivación laboral, ingeniería humana, asesoramiento vocacional, desarrollo organizacional, relaciones laborales, publicidad y marketing, entre otras.

Los inicios de la psicología en la empresa se remontan a la selección del personal, y para involucrarse en más áreas, la aplicación de la psicología ha tenido que pasar por diversas etapas comprobando por medio de resultados positivos su funcionalidad en cada una de ellas y de esta manera ampliar su campo de aplicación.

Ya que todas las organizaciones cuentan con personas para que puedan funcionar, la administración fue adoptando y aplicando el método científico, que le permita obtener los mejores resultados del recurso humano. Con este fin, se han ido incorporando los estudios e investigaciones de la psicología organizacional que permiten un mejor y mayor desempeño de los trabajadores y la toma de decisiones a nivel directivo.

Así, en las actividades organizacionales se han venido involucrando profesionales como el psicólogo, porque su formación lo dota de competencias para afrontar problemas de la productividad, entre ellos la ejecución del trabajo, el aprendizaje humano, la adquisición de habilidades y conocimientos, la interrelación entre los trabajadores y la institución. Por estos motivos la participación del psicólogo en las organizaciones atiende las necesidades de la empresa como la de las necesidades de los trabajadores.

El objetivo del presente trabajo es realizar una descripción del desarrollo histórico de la Psicología industrial/organizacional, describir algunas de las principales funciones tradicionales que realiza el psicólogo, al desempeñarse dentro del contexto organizacional (reclutamiento, selección y capacitación), enfatizando también las habilidades con las

que cuenta el psicólogo formado en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, así como, algunos aspectos de la competencia profesional del psicólogo industrial/ organizacional.

El trabajo consta de tres capítulos: en el primero se describe el origen y desarrollo de la psicología organizacional, su definición y se presenta un breve panorama del estado actual de la misma. En el segundo capítulo se describen las principales características de tres de las principales áreas donde se ha insertado tradicionalmente el psicólogo organizacional, a saber: reclutamiento, selección y capacitación de personal. En el tercer capítulo se destaca la formación profesional del psicólogo de la FES Iztacala y algunos aspectos de la competencia profesional del psicólogo industrial/organizacional. Finalmente se presentan la discusión.

CAPÍTULO 1. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología es la ciencia que encarga de estudiar la interacción entre el organismo y su medio ambiente. Sus leyes y principios se aplican en una diversidad de campos de desarrollo de los seres humanos: individual, familiar, grupal, educativo, deportivo, laboral, etc.

En el presente capítulo se presenta una breve reseña que da cuenta desde el objeto de estudio de la psicología, el origen y desarrollo de la psicología organizacional y las connotaciones actuales de ésta.

1.1. Transición histórica del objeto de estudio de la Psicología

Según Aristóteles (Hergenhahn, 2009) el término Psicología proviene de las palabras griegas *psykhé* (alma) y *logos* (estudio es decir, estudio del alma).

Para poder hablar del estatus de la ciencia psicológica, primero debemos encontrar cuál es su objeto de estudio, lo cual en definitiva, nos llevará a la controversia de si la Psicología es una ciencia natural o social (Gross, 2007).

Tal y como asegura Bernard, la psicología se ha presentado más como una asociación de disciplinas diferentes que como una sola y única ciencia. Por dichos motivos el objeto de estudio de la psicología ha ido desarrollándose y cambiando a través del tiempo.

Por ejemplo, el primer objeto de estudio de la Psicología se encontró en el alma, Miller (2008), nos muestra como Tales de Mileto encontraba una realidad natural que era objetiva e independiente del hombre, "Phycis", y la explicaba como la unidad principal que producía y hacia evolucionar las cosas.

Para filósofos como Alcmeón, Empédocles y Sócrates el alma es una parte unitaria de vida y movimiento, veían en ella la sede de una personalidad espiritual que era dueña del cuerpo que animaba; otros filósofos como Heráclito, Diógenes y Parménides explicaban el alma de una forma muy parecida, la concebían como una constitución de elementos naturales como el fuego, el aire, la tierra y/o el agua; incluso Anaxágoras le dio nombre de Nous a ese algo invisible que intervenía en las transformaciones del universo y que daba vida a los seres vivos.

Ya en la Edad Media, San Agustín y Santo Tomás fueron los máximos representantes que explicaron el concepto de alma como objeto de estudio de la psicología, el primero dejaba atrás concepciones naturales o cósmicas definiéndola como la primera realidad que vivificaba el cuerpo y único acceso a Dios; el segundo la explicaba como “alma racional” misma que sólo pertenecía al ser humano y que era la causa de todo movimiento y el comportamiento humano, es decir, alma era igual a “el acto del cuerpo” (Landy y Conte, 2005).

En el renacimiento surge un pensador que descarta al alma como origen de vida o existencia; Descartes padre de la psicología moderna atribuye como objeto de estudio de la psicología a la mente, y descubre el principio de dualidad entre ésta y el cuerpo en donde lo que le sucedía a una repercutía en la otra; él afirmaba que la mente se encontraba en la glándula pineal del cerebro de donde se generaban todos los hábitos o intenciones evolutivas como son el recordar, imaginar, mantenerse atento y mover el cuerpo.

Otros estudiosos de la mente fueron los Mill, quienes estudiaban la vinculación de ideas y la sucesión entre éstas, afirmaban que las ideas eran elementos sistemáticos secuenciales por los cuales podían ser estudiados los procesos psicológicos; sin embargo, a la llegada de Fechner y Tichner aunque todavía se encontraba el objeto de

estudio de la psicología en la mente se empezó a abrir paso a un nuevo concepto, “la conciencia”, ya que ellos pregonizaron el comienzo de la psicología experimental, logrando presentar ésta como una ciencia más formal por ser metódica y concluyendo que muchos procesos mentales residían en el análisis (Muñiz, 2010).

La conciencia fue desarrollada por Freud, quien respondió con su teoría psicoanalítica retomando aspectos y métodos anteriores (como la catarsis) de Charcot y Breuer, ante la necesidad de buscar una cura para la histeria; con su modelo de la terapia pretendía encontrar el origen subyacente del comportamiento humano. Él dividió el aparato psíquico en tres fuerzas: el ello, el yo y el superyó. Ahora la psicología tendría su objeto de estudio en los procesos del inconsciente (Hergenhahn, 2009).

Todos los intentos anteriores fueron considerados por algunos pensadores como poco definitorios y metódicos, y dentro de la búsqueda de dotar a la psicología de un objeto de estudio más cuantificable y medible, científicos como Tolman, Pavlov, Watson y Skinner encontraron en el estudio de los estímulos y las respuestas paradigmas para investigar y analizar la conducta; la conducta era reflejo del aprendizaje de los seres vivos y por tanto lo que regía los actos del ser humano (Landy, 2005).

Sin embargo, tal y como dice Gross (2007) la psicología es un campo muy amplio de investigación relacionada con los eventos que influyen en las personas para su adaptación y ninguna concepción llamase alma, mente, conciencia y conducta está ni muy lejos, ni muy cerca para explicar el objeto de estudio de la psicología. Ante esto nos queda como oportunidad considerar que las personas y todos sus procesos inherentes a su existencia son de incumbencia de la psicología y por supuesto de los psicólogos.

Visto desde cualquier ángulo podemos considerar entonces que no hay contexto sin gente, todas las personas requieren de estructuras sociales en las cuales puedan sentirse

útiles y aceptadas, de tal forma que el ser psicólogo es estar capacitado para participar e involucrarse en toda clase de acción con personas ya sea a través de un trabajo de tipo individual ya sea en una labor grupal (Rodríguez, 2007).

El trabajo del psicólogo se ha venido diversificando y creciendo para poder dar respuesta a innumerables problemas humanos en diferentes contextos, a saber: clínico, educativo, recreativo, de la publicidad, del deporte, organizacional, etc.

A continuación se revisa el origen y desarrollo de la psicología organizacional, por ser esta el área de interés en el presente trabajo.

El trabajo es sin lugar a duda la actividad prioritaria de todo ser humano, pues es un medio para realizarse personalmente y para obtener los recursos que le permitan satisfacer una serie de necesidades (Zepeda, 2009).

1.2. Origen y desarrollo de la psicología organizacional.

La psicología industrial/organizacional surge por la necesidad de resolver problemas que se presentan en el ámbito laboral, interesándose por el vínculo y la dinámica que se da entre las personas y las empresas, él psicólogo organizacional, reconoce la relación e interdependencia de las personas, las organizaciones y la sociedad (Zepeda, 2009).

Las condiciones económicas, políticas y sociales por las que atravesaba Europa a principios del siglo XVIII, fomentaron su desarrollo industrial. Esta etapa representó el cambio de los viejos sistemas de organización del trabajo, transformando radicalmente los métodos, técnicas y procedimientos existentes hasta ese momento, provocando nueva organización de la producción (Andía, 2008). Estos cambios provocaron un constante avance tecnológico cultural y científico que influyó en el resto del mundo.

La psicología industrial surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo creciente.

Walter Dill Scott, Frederick W Taylor y Hugo Münsterberg son considerados los padres de la psicología industrial/organizacional (Muchinsky, 2008).

Fue fundada formalmente a principios del siglo XX, por Walter Dill Scott, quien en 1901, inicio sus estudios y se pronuncio a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad, y en 1903, escribió el libro "The Theory of Advertising" (La teoría de la publicidad,1908), que fue el primer libro que trató de psicología y un aspecto del mundo laboral y la Psicología en la Publicidad. Fue considerado como el pionero de la Psicología Industrial y reconocido por sus trabajos iniciales sobre la selección de vendedores y por su obra clásica de Administración de Personal; así como por su actividad realizada en el ejército elaborando y aplicando instrumentos de evaluación psicológica del personal militar. Una de las principales aportaciones de Walter Dill Scott fue desarrollar un sistema múltiple de selección para vendedores, donde se incluían datos sobre la historia personal o biográfica del candidato, la entrevista estructurada, referencias y una prueba de alerta mental. Scott desarrolló la teoría psicológica de la publicidad, estableciendo las bases para su aplicación. En 1919 fundó junto con sus colaboradores del Comité para la Clasificación de Personal y del Carnegie Institute of Technology la organización The Scott Company (Muchinsky, 2008).

Frederick W. Taylor, se interesó por la reestructuración de la situación del trabajo para lograr rendimientos más altos en la compañía y un mejor salario para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro "Principios de Administración Científica" (1911) que describe lo siguientes postulados: 1) "ciencia en lugar de empirismo"; 2) armonía en vez de discordia; 3) cooperación, no individualismo; rendimiento máximo en lugar de

producción reducida; y desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

En sus escritos Taylor proponía lo siguiente:

- 1) Cada puesto se debe analizar con cuidado para especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
- 2) Se debe seleccionar a los empleados de acuerdo a las características de las funciones del puesto.
- 3) Es preciso capacitar a los empleados para que analicen las tareas de su puesto.
- 4) Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Es importante resaltar que las ideas propuestas por Taylor continúan vigentes hoy en día.

Otra influencia importante se encuentra en el trabajo de Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth, quienes combinaron la ingeniería con la psicología y analizaron las formas eficientes de desarrollar trabajos; su contribución más conocida es el estudio de tiempos y movimientos (Chiavenato, 2007).

En 1913 apareció un libro llamado "Psychology of Industrial Efficiency" (Psicología de la Eficiencia Industrial); escrito por el psicólogo alemán maestro de Harvard, llamado Hugo Münsterberg. Se distinguió por aplicar el método experimental a una variedad de problemas, entre ellos los relacionados con el contexto industrial, se involucró con la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas. Se le da el crédito de padre de la psicotécnica ya que su libro ha servido como modelo del desarrollo de la ahora llamada psicología industrial, en el cual se incluyen temas como: el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la

compra y la venta, entre otros. Inició estudios sobre las aptitudes individuales en los conductores de tranvías, en el que frecuentemente se presentaban accidentes; a raíz de esto llegó a determinar qué factores físicos y psicológicos en los empleados eran los causantes de los accidentes, por lo que implantó una serie de pruebas que apoyaron la selección de personal (Argyris, 2006).

También en el año de 1913, Walter Dill Scott, por su parte, además de considerar los temas relacionados con la psicología y la eficiencia industrial, se interesó en la psicología de la publicidad, tema del cual se escribió un libro llamado “La teoría de la publicidad” (Blum y Naylor, 2005).

Con la primera y segunda guerra mundial la psicología organizacional creció considerablemente.

No fue hasta la Primera Guerra Mundial (1914-1918), donde la psicología industrial marcó su nacimiento como una disciplina de suma importancia y utilidad. El trabajo de los psicólogos se centro en la selección y la colocación de las personas, la relación del hombre con las condiciones de trabajo, tales como: el ambiente, la comunicación, la motivación, las medidas de seguridad y el entrenamiento de las nuevas necesidades (García, Rubio, Lillo, 2006 y Rodríguez, 2008; Muchinsky, 2008; Landy, y Conte, 2005).

Ante la necesidad de seleccionar y calificar a millones de reclutas, el ejercito pidió a un grupo de psicólogos, dirigidos por Robert Yerkes, elaborar un test de inteligencia general, y así poder seleccionar a los candidatos más aptos: así surgen dos test: el Army alfa para alfabetos y el Army Beta para analfabetas. Gracias a esto la psicología empezó a tener un reconocimiento mayor ante la sociedad. Como consecuencia de la aceptación y el éxito que estos test tuvieron, se comenzaron a diseñar otros tipos de test para evaluar al personal militar. En 1917, Woodworth realiza el Self-report Inventory u Hoja de datos

personales con el fin de identificar a los neuróticos graves que no podían enrolarse en el ejército. Creando el primer cuestionario psicométrico de personalidad, el cual ha servido como base para la mayoría de los test posteriores de estabilidad emocional. La amplia difusión de test grupales durante este periodo produjo una actividad creciente de construcción de test desarrollándose las nociones de estandarización y de validación de las pruebas psicológicas (Muñiz, 2010).

Durante el periodo entre las dos Guerras, se inician una serie de experimentos denominados Estudios Hawthorne, siendo el mayor episodio de formación de la psicología industrial/organizacional. Dichos experimentos se iniciaron en la fabrica de Hawrthorne de la Wester Electric Company, como un intento para determinar la productividad, mediante la manipulación de la iluminación, los periodos de descanso y los horarios laborales, sin embargo, en los resultados, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación; ya que la productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera o se mantuviera constante, por lo que los investigadores plantearon hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad, realizando cuatro estudios más, en los que se incluyó un programa masivo de entrevistas, descubriendo que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel importante en la productividad. Uno de los resultados más importantes de los estudios fue el efecto Hawthorne, que consiste en el cambio conductual como resultado de la atención de los investigadores a los trabajadores, para ellos era una situación novedosa, ante la cual mejoraba su productividad, conforme desaparecía la novedad, se retoma de forma gradual al nivel anterior de conducta en relación a la productividad (Blum y Naylor, 2005).

Antes de los estudios Hawthorne, los psicólogos organizacionales se centraban casi exclusivamente en asuntos relacionados con la productividad de los empleados y con la eficiencia de la organización, incluyendo la evaluación de las habilidades del empleado y

el diseño eficiente de puestos y aunque ellos se propusieron estudiar estos temas, pronto se dieron cuenta que aspectos sociales de la vida en las organizaciones afectaban el comportamiento y desempeño de los empleados.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) psicólogos e ingenieros se juntaron para, diseñar el nuevo armamento y equipo militar, así como para reclutar elementos. Los más de 2 000 psicólogos se encargaron de aplicar pruebas, seleccionar, clasificar reclutas y asignarlos a varias ramas del servicio militar, en función de su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Esto crea una nueva rama de la psicología industrial, llamada psicología de la ingeniería. Y un crecimiento mayor de la utilización de los métodos de clasificación y selección de personal militar adaptados a escuelas, industrias y organismos gubernamentales (De la Iglesia 2008).

Se refinaron las técnicas de la psicología continuando el desarrollo de la misma, creciendo tanto en número como en diversidad los organismos en los que se aplicaba, y el interés por la investigación crecía también entre los psicólogos.

Entre las intervenciones más relevantes se realizó la prueba Army General Classification Test, que se basaba en las habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de los soldados, desarrollar pruebas para el estrés situacional, incursionar en la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra, pasando del escenario experimental tradicional de laboratorio a las cabinas de control.

Durante este periodo se desarrollaron instrumentos y métodos de instrucción, pruebas para la selección y clasificación de personal, y diversos programas de capacitación. Se comenzó a considerar al psicólogo como un profesional importante dentro del Área de Recursos Humanos para el manejo y desarrollo es éstos (De la Iglesia, 2008).

Los psicólogos se dieron cuenta de la existencia de los importantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar en encontrarles una respuesta. A partir de 1945, en EEUU crece la tecnología así como las empresas. Al crear nuevos métodos y técnicas de fabricación, se presenta la necesidad de enseñárselo al obrero, por lo que crece el campo de la psicología industrial, así como los psicólogos especializados en esta área.

Así las empresas además de poner atención en la productividad y el rendimiento también consideran la permanencia y la estabilidad de los empleados, siendo la negociación la estrategia más adecuada para resolver conflictos con los sindicatos. Uno de los acontecimientos de mayor influencia para la psicología industrial/organizacional fue la publicación de *The American Soldier* de Stouffer en 1947, donde se incorporaron los resultados de las investigaciones sobre factores sociales y motivacionales que se habían desarrollado en los estudios Hawthorne (Rodríguez y Posadas, 2005).

Elton Mayo, basándose en los hallazgos de los estudios de Hawthorne, enfatizó las necesidades individuales, los grupos informales, y las relaciones sociales, como las bases primarias para el comportamiento dentro de las organizaciones (Muchinsky, 2008).

Durante este periodo se pone mayor interés en temas relacionados al absentismo, factores sociales, motivacionales, actitudes, evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral (Rodríguez, 2009).

Después de las dos guerras, a partir de 1950, la psicología industrial/organizacional se ha caracterizado por la influencia de las teorías psicológicas enfocadas al estudio de las estructuras, tecnologías y tareas específicas de la industria (Rodríguez y Posadas, 2005).

Durante la época de los cincuenta y sesenta la psicología industrial/organizacional evolucionó como un campo legítimo de la investigación científica, siendo aceptada como una práctica profesional.

La herencia de la psicología aplicada a la ingeniería fue una mezcla de psicología experimental e industrial. La parte de la psicología industrial/organizacional especializada en selección, clasificación y capacitación del personal es denominada psicología del personal (Muchinsky, 2008).

Para Rodríguez (2008) fue en esta época cuando la psicología industrial/organizacional quedó constituida en dos áreas: psicología del personal y psicología de las organizaciones.

Las mayores aportaciones teóricas son, las aproximaciones cognitiva y sistémica, un mayor refinamiento metodológico y mayor complejidad en los modelos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto de trabajo.

1.3. Definición de la Psicología Organizacional

A continuación se presentan una serie de definiciones de lo que es la psicología organizacional que aparecen en el trabajo de García, Rubio y Lillo (2006).

Siegel (1981, p. 32) dice que “la psicología organizacional es una disciplina aplicada. El que la practica aplica directamente los sólidos principios que sirven de fundamento al conocimiento humano obtenido, tanto de otras ramas del amplio campo de la psicología, como de otras disciplinas como la sociología, la economía y la filosofía. El principal objetivo de estas aplicaciones es predecir el comportamiento o exponer algún cambio, que deberá realizar posteriormente. Estos dos objetivos, de predicción y cambio, constituyen una especie de recompensa. Representan una prueba práctica de la teoría”.

Dunnette, (1979, p. 17) afirma que “el psicólogo de las organizaciones trata de conocer la conducta humana como se manifiesta en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones y con las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización”.

Por su parte, Gilmer (1976, p. 18) dice que “la psicología organizacional está aliada con la psicología industrial clásica y la psicología de las relaciones humanas, pero difiere de una y otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como alumbrar ideas para su mejora”.

Bass (1979, p. 19) refiere que “la psicología de las organizaciones se ocupan de los productos y procesos de los negocios, las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales”. Por lo cual, los psicólogos organizacionales suelen ocupar puestos claves dentro de las organizaciones para las que laboran, ya que se involucran en toda la operación de la empresa y con todo el personal que en ella labora. Así como con sus clientes y proveedores. Buscando con este conocimiento global de la organización tener los elementos adecuados para la solución de problemas.

Sherman y Bohlander, (1994, p. 11) afirman que “una de las principales aportaciones del enfoque de la ciencia de la conducta ha sido su aplicación al comportamiento organizacional, que se ocupa de la conducta de los empleados en las organizaciones. El comportamiento organizacional se concentra en las relaciones entre las personas, grupos y ambiente dentro de una organización y su efecto en la conducta de los empleados”.

1.4. Psicología Organizacional: Panorama actual

La principal contribución de la psicología a las organizaciones fue introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana.

Los psicólogos industriales/organizacionales reconocen la interdependencia de individuos, organizaciones y la sociedad, así como el impacto de diversos factores; las influencias gubernamentales, la conciencia de los consumidores, la escasez de habilidades y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral. Los psicólogos industriales facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, sirviendo como consultores y catalizadores en las organizaciones de negocios, industrias, sociales, públicas, académicas, comunitarias y de salud.

Al psicólogo industrial/organizacional le interesan cuatro tipos de relaciones de la persona con el entorno laboral: 1) relaciones persona-persona, 2) relaciones persona-grupo, 3) relaciones persona-objeto, 4) las relaciones interpersonales, que son las que establece el trabajador consigo mismo en cuanto a sus deseos, capacidades, motivaciones, intereses o frustraciones (García, Rubio y Lillo, 2006).

De acuerdo a lo descrito por el Colegio Oficial de Psicólogos (COP) las funciones del psicólogo de la industria y las organizaciones son seis: 1) la función de selección, evaluación y orientación de personal; 2) la función de formación y desarrollo de personal; 3) la función de marketing y comportamiento del consumidor; 4) la función de condiciones de trabajo y de salud; 5) la función de organización y desarrollo de recursos humanos; 6) la función de dirección y management (Rodríguez, 2008).

Por su parte Muchinsky (2008) contempla que las actividades del psicólogo en la industria son seis: 1) selección y colocación; 2) capacitación y desarrollo; 3) evaluación del desempeño; 4) desarrollo de la organización; 5) calidad de vida laboral; 6) ergonomía.

Para Landy y Conte (2005) las áreas de aplicación del psicólogo industrial son: 1) selección y ubicación; 2) capacitación y desarrollo, 3) desarrollo organizacional; 4) evaluación del desempeño; 5) calidad de vida en el trabajo y 6) ingeniería psicológica.

Dividiendo a la psicología industrial en: Psicología de personal, psicología organizacional y la ingeniería humana.

De esta manera Argyris (2006) señala que en la actualidad la contribución de la psicología ha sido relevante en áreas como a) la selección de personal, b) entrenamiento y capacitación, c) orientación profesional, d) test psicológicos, e) conceptos y modelos de actitudes y motivación y, f) reducción de conflictos. Tratando de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa.

Muchinsky (2008) opina que en el presente la psicología industrial/organizacional enfrenta una tarea de enormes proporciones: incrementar el ajuste de la fuerza laboral y el lugar de trabajo en un momento en el que la composición de ambas está cambiando con rapidez. La fuerza laboral de hoy es distinta a cualquier otra. Más personas que antes están en búsqueda de empleo, algunas de ellas teniendo niveles superiores de educación. La psicología industrial/organizacional se ocupa del bienestar humano en el trabajo, que es la actividad a la que mayor tiempo le dedicamos.

Según Velázquez (2006) trabajar significa desarrollar una actividad, realizar o participar en la elaboración de algo, ejercer un oficio, siendo la proyección de vida de los seres humanos, proporcionándonos lo necesario para sustentarnos y disfrutar de la existencia

En el siguiente capítulo se describen tres de las principales funciones y/o actividades del psicólogo en el ámbito de las organizaciones: Reclutamiento, Selección y Capacitación de personal.

CAPÍTULO 2. ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Gil (2003) dice que, las funciones del psicólogo organizacional son el interés por las relaciones entre persona y persona, entre persona y grupo, entre persona y objeto, así como, los problemas internos de la persona.

Para poder realizar el estudio y observación de las funciones de los psicólogos organizacionales, a continuación se enlistan algunos de sus principales cargos dentro de las organizaciones.

McCollom (1956 citado en Blum y Naylor, 2005, pp. 22-23) propone que las actividades de los psicólogos organizacionales pueden agruparse en:

1. Selección de personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
2. Desarrollo de personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
3. Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
4. Estudio de la productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como la iluminación y el ambiente general de trabajo.
5. Administración: actividades referentes a las actividades administrativas.
6. Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Por su parte Muchinski (2008) considera que las actividades del psicólogo organizacional pueden agruparse en seis campos generales:

1. Selección y colocación: Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

2. Capacitación y desarrollo: En este campo se ocupan de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejorar las habilidades técnicas, programas de desarrollo ejecutivo y entrenamiento de los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz. Así mismo, deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo son exitosos.

3. Evaluación de desempeño: Este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo, también se ocupan de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto de la organización.

4. Desarrollo de la organización: Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto, el campo de desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional.

5. Calidad de vida laboral: Los psicólogos organizacionales que laboran en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más

contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

6. Ergonomía: Es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos organizacionales. Se dedican a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas.

Hasta aquí vemos que en la psicología organizacional son muy variadas las funciones, por lo que, cuenta con varias subespecialidades en las que algunas se traslapan, así como en algunas organizaciones se presentan todas las subespecialidades hay otras organizaciones que sólo ocupan unas de éstas, puede ser que se les identifique con distintos títulos en cada una de las organizaciones pero las funciones son las mismas.

Las organizaciones son modelos determinados de actividades humanas, que no comienzan a funcionar hasta que se han cubierto los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir los roles y actividades que se les encomiendan. Por tanto, el primer problema y función del psicólogo organizacional y quizá el más importante en cualquier organización es cómo reclutar empleados, como seleccionarlos y formarlos.

A continuación se hace una descripción de tres de los procesos que se consideran los más importantes para cumplir con el objetivo de este trabajo.

2.1. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento ha sido definido de diferentes maneras: como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Grados, 2005). Por su parte, Velázquez (2006) considera que es el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes

adecuados para el empleo, éste se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y termina cuando presentan sus solicitudes. También se le define como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 2005).

De esta manera se puede decir que el objetivo del reclutamiento es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

El primer paso que se debe efectuar dentro de una organización para el reclutamiento y selección es el análisis de puestos, ya que se debe determinar en primer instancia, con que habilidades, actitudes y aptitudes deben contar las personas dentro de una organización (Censo y Robbins,2006).

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

1. Definitiva

- Nueva creación
- Baja definitiva
- Promoción

2. Temporal

- Incapacidades
- Permisos
- Vacaciones

2.1.1. Fuentes de Reclutamiento

Grados (2005) señala que existen dos tipos de fuentes de reclutamiento las cuales son: internas o externas. Algunas de estas fuentes producirán un mayor número de aspirantes que otras; algunas serán costosas, otras tardaran mucho tiempo en dar buenos resultados, todas presentan ventajas que deben sopesarse cada vez que se presente una vacante. A continuación se describen las dos fuentes antes mencionadas de acuerdo a dicho autor:

2.1.1.1. Fuentes Internas

Sindicatos.

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

Archivo.

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

Familiares y recomendados.

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

Promoción o transferencia interna de personal.

Esto sucede cuando se realiza una revisión de las plantillas de personal, los inventarios de recursos humanos, con el objeto de determinar si existe un candidato viable para ser promovido (en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad y /o capacidad para desempeñar el puesto.

La empresa economiza tiempo y dinero trasladando a una persona que ya ésta bien entrenada en lo que es la estructura organizacional y su metodología. Se levanta la moral de los empleados y posiblemente se descubran talentos (Chiavenato, 2008).

2.1.1.2. Fuentes Externas

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

Profesionales y educativa.

Como son universidades, escuelas comerciales, tecnológicas, institutos, etcétera. Todas estas cuentan con guías de carreras que se imparten en cada una de ellas, en las que se puede encontrar el personal generalmente con poca experiencia.

Asociaciones profesionales.

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo se puede tener contacto con distintas asociaciones profesionales.

Bolsas de trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan su servicio de forma gratuita para el trabajador o desempleado.

Agencias de colocación.

Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa que solicita el servicio. Algunas de ellas se especializan en una área específica, o en personal eventual (Manpower), o administradoras de nomina (Adecco), entre otras (Consultores en psicología, Top personal). Algunas de ellas también dan servicios de los llamados Head Hunters (Caza cabezas) que se dedican a contactar con candidatos a niveles Directivos o Gerenciales y hacerles una oferta de empleo para alguna otra empresa del mismo giro.

2.1.2. Medios de Reclutamiento

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

Prensa.

Es el medio externo más utilizado en reclutamiento. Se emplean básicamente anuncios en la sección del "Aviso Oportuno", tanto para personas desempleadas o que en su momento se encuentran trabajando. Los anuncios en este medio también pueden ser de gran ayuda cuando a una empresa le es necesario, realizar reclutamiento foráneo.

Dentro de estos anuncios, los datos de la vacante pueden ser muy específicos para que de esta manera se evite la llegada de candidatos que no cumplan estrictamente con el

perfil requerido; o si la intención es de hacerse de una amplia variedad de cartera de una área específica, los requisitos publicados son más generales.

Radio y televisión.

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

Grupos de Intercambio.

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

Boletines.

Existen asociaciones que se dedican a imprimir y distribuir “revistas” a empresas y organizaciones de carácter privado, en las cuales se boletinan candidatos especificando su edad, sexo, estado civil, zona de residencia, teléfono, escolaridad, años de experiencia y pretensiones económicas; con lo cual se agiliza de manera importante el proceso de

reclutamiento de personal. El único inconveniente de este medio es que tiene un costo tanto para el candidato del 10% de sueldo pretendido, como para la empresa que se maneja con membresías semestrales y/o anuales dependiendo de sus necesidades.

Existe otra forma de reclutamiento en donde la tecnología también ha llegado y son los centros de reclutamiento por Internet en donde no solo se realiza reclutamiento local y foráneo, sino también de la posibilidad de contactar con candidatos en el extranjero que tiene la posibilidad y los deseos de venir a trabajar a México. Los candidatos se pueden boletinar libremente y sin ningún costo sólo accedendo a la página respectiva. Los tiempos de respuesta son muy rápidos ya que además le da a la empresa muchas facilidades de búsqueda ya que en un inicio todas las currículas cibernéticas pueden ser organizadas por áreas de especialización y mandar dentro de esa misma área una sub-búsqueda todavía mas específica.

Presolicitud.

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

2.2. Selección de Personal

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

La selección, puede definirse como el proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base en instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el mejor que se adapta a los requisitos del puesto vacante. Se consideran como métodos de selección las entrevistas, evaluaciones psicométricas, evaluaciones técnicas, que fundamenten la decisión de un seleccionador permitiéndole cumplir con su responsabilidad profesional.

La selección consiste en elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto, teniendo por objetivo, analizar las habilidades y capacidades que tienen los solicitantes para cubrir un puesto, a fin de decidir sobre objetivos que aseguren posibilidades de desarrollo. La selección se lleva a cabo de una forma sistémica y que generalmente consiste en lo siguiente:

- a) El llenado de la solicitud.
- b) La realización de una entrevista inicial con carácter de superficial.
- c) Evaluación psicométrica.
- d) Entrevista con el jefe inmediato.
- e) Encuesta socioeconómica.
- f) Conclusión del psicólogo.
- g) Examen médico.
- h) Contratación.

A continuación se describen los pasos de la selección de personal

2.2.1. La solicitud

Guth, (2005) la define como un cuestionario bien definido y estructurado que contiene los datos más relevantes del candidato en los siguientes aspectos:

- ψ Datos personales: son aquellos que proporciona conocimientos de los aspectos específicos de la persona como son: nombre, edad estado civil, dirección teléfono y estatura.
- ψ Datos escolares: son los que se refieren a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su último grado de estudios.
- ψ Experiencia ocupacional: proporciona la experiencia en el ámbito profesional o laboral del candidato, duración, niveles alcanzados, sueldos percibidos, niveles alcanzados de acuerdo a su capacidad, causas de renuncia, etcétera.
- ψ Datos familiares: estos muestran como esta conformado su núcleo, que tanto pueden necesitar el empleo, si aporta al gasto familiar, así como edad de sus padres, esposa, hijos (en caso de tenerlos), número de hermanos, lugar que ocupa entre ellos, etcétera.
- ψ Aspectos generales: Hobbies, costumbres, intereses personales, culturales, deportivos, metas a corto, mediano y largo plazo, entre otras.

2.2.2. La entrevista

La entrevista debe ser planeada por el entrevistador con anticipación ya que debe considerar el lugar, la hora, los temas a tratar en orden de importancia y la profundidad a la que se pretende llegar. El entrevistador deberá crear un ambiente en el cual se facilite el acceso de las preguntas a la candidata y éste a su vez reduzca sus defensas y sea espontáneo. De esta manera la entrevista proporcionará datos de gran importancia como son: personalidad, comportamiento, actitud antes y durante, motivos por los cuales tomo determinada decisión en su vida personal y profesional, etcétera. Los datos arrojados serán tan sustanciosos dependiendo de la habilidad y experiencia que tenga el psicólogo para poder obtenerlos (Grados y Sánchez, 2007).

a) La entrevista inicial, da un panorama general de los aspectos esenciales con los que debe contar el candidato relacionados con los requerimientos del puesto, con el objeto de destacar aquellos candidatos que de alguna manera manifiestan no reunir los requerimientos del puesto solicitado.

b) La entrevista dirigida, ayuda a obtener los datos que son de interés por medio de preguntas, especificad y directa que deben ser previamente formuladas y ordenadas.

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

d) La entrevista mixta, es una combinación de las dos anteriores, teniendo como objetivo la obtención de datos importantes tanto de su trayectoria laboral, como de su vida personal, y observar las reacciones que tiene la hablar de determinado evento.

Ahora bien, es importante tener presente los pasos o fases de la entrevista los cuales Salgado y Moscoso (2008) los describe como sigue:

Caldeamiento.

La etapa inicial de la entrevista suele denominarse de diferentes maneras. Se adopta el término “caldeamiento” el cual se toma prestado del psicodrama. La elección obedece al sentido profundo que se desea darle al encuentro que una entrevista bien conducida se propone lograr.

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

cubrir y de la empresa se incluye al final. Es necesario conocer primero los motivos que lo impulsan a una búsqueda o a un cambio y sus proyectos y ambiciones.

El entrevistador debe mantener el clima, guiando la entrevista e introduciendo estímulos sin lo considera necesario, una vez que ha dado la oportunidad de expresión y orientación libres, tan sólo se condiciona por el enunciado inicial de los temas o por el motivo de la entrevista.

Desarrollo de la Entrevista.

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

En esta etapa, el entrevistador puede contar con elementos de apoyo que ayuden a manera de disparadores, a fin de explorar las áreas que a priori se ha propuesto considerar.

A medida que se familiaricen con su rol, podrá atender, registrar y pensar simultáneamente, establecer relaciones entre contenidos del relato y atender la secuencia que el entrevistado va estableciendo, investigar cuando surgen dudas, generar hipótesis, que puede proponer más como interrogantes integradores que como posibles explicaciones y que estará dispuesto a desechar o relegar tan pronto como los nuevos

emergentes se lo indiquen, atender a los giros no previstos, y profundizar, proponer síntesis parciales a fin de cerrar pequeños capítulos, una vez que la síntesis propuesta haya sido aceptada.

Conclusión y Cierre.

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

En esta etapa, el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. Las dudas y los interrogantes que el postulante presente acerca del puesto y de la empresa serán aclarados en ésta etapa.

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

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

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

2.2.3. Pruebas psicométricas.

Los test psicológicos contribuyen tanto al entendimiento como a la predicción de la conducta humana, además a la medición de la inteligencia, intereses y personalidad (Rivera,2006).

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

Las decisiones básicas en esta etapa están ligadas a los métodos, procedimientos e instrumentos seleccionados para obtener la información objetiva y pertinente de los candidatos, combinando convenientemente los resultados y tomando en cuenta, de manera rigurosa, los costos y beneficios implicados para el personal y la organización en su conjunto (Grados, 2005).

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

2.2.4. Análisis de Puesto

El primer paso para la selección de personal es la “requisición de personal” la cual es en esencia el análisis y descripción de puestos, donde se señala la fecha en que deberá ser cubierta la vacante, el tiempo por el que se va a contratar, departamento, horario, sueldo; así como las características que deberá tener el candidato, tales como la escolaridad, conocimientos, experiencia, actitudes, etcétera (Stoner, 2006).

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

Entre los procesos administrativos podemos mencionar en primer lugar, que el análisis de puestos es una técnica que responde a una necesidad de organizar y describir eficazmente y con precisión, lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizarlo bien. Dicha técnica sirve a los altos directivos en un momento dado para determinar las obligaciones y características de cada puesto; a los supervisores para saber las actividades encomendadas a su vigilancia; a los trabajadores para realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las actividades que la forman y los requisitos necesarios para realizarlas bien, y por último, al departamento de personal, ya que es indispensable el conocimiento preciso de las numerosas actividades que puede coordinar, si quiere cumplir con la función de propiciar la eficiencia y cooperación de los trabajadores (Chiavenato, 2007; Chruden, 2007).

Existen diferentes tipos de trabajo y a veces dentro del mismo puesto las características requeridas no son las mismas, a veces se tiene una idea global y confusa de cada puesto,

sin embargo muchos de los elementos que pueden ser inherentes se pierden en la generalidad. Esta diversidad obliga a utilizar como técnica el análisis de puesto que no es más que la separación y el ordenamiento de los elementos que integran un puesto, es decir, la identificación de las conductas que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito, de lo que se trata es de describir las características físicas y psicológicas.

Rodríguez (2007) señala lo que se requiere para elaborar el análisis de puesto:

- ψ Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- ψ Separa los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos, que debe poseer el trabajador.
- ψ Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- ψ Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- ψ Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

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

- ψ Observación directa
- ψ Informes del trabajador
- ψ Informes de jefes inmediatos
- ψ Cuestionarios
- ψ La práctica directa

2.2.5. Ejecución de Puesto

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

2.2.6. Requisitos de las Medidas de Ejecución

Las medidas deben ser estables, ya que al asignar puntuaciones, se necesita estar seguro de que la medida represente una cualidad estable de la conducta. Así mismo las medidas deben ser representativas del contenido, ya que se tiene que definir el dominio del puesto. Las medidas deben reflejar los cambios temporales de éxito en el trabajo, es decir, el éxito de personas experimentadas depende de factores distintos de aquellos que tiene menos experiencia y por último, las medidas deben reflejar las diferentes formas de éxito; cuando el dominio de éxito se ha especificado, se debe determinar con varias medidas de conducta de éxito en el puesto y no con una sola medida (House y Bowditch, 2011).

A partir de que los nuevos integrantes de la organización han sido contratados, comenzaran con sus labores, pero para esto pasan al siguiente proceso el cual es la capacitación y que se describe en el siguiente apartado.

2.3. Capacitación.

Actualmente la situación mundial exige que las organizaciones se actualicen y se mantengan en condiciones de competitividad que les permita afrontar adecuadamente los mercados internacionales, en los cuales impera la calidad en la administración de la

compañía, elaboración de los productos y la prestación del servicio; con ello cada organización se ve obligada a desarrollar diversas estrategias que lo llevan a afrontar estos retos (Sutton, 2007).

2.3.1. Definición y objetivos de la Capacitación.

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

Flores y Kimura (2005) señala que capacitar es “proporcionar conocimientos técnicos del trabajo a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual” (pág. 13).

Sutton (2007) hace un planteamiento similar cuando define a la capacitación como “la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo” (pág. 319).

Contemplando varias áreas del desarrollo humano Vidart (1978, citado en Sutton, 2007) la define como “dotar al trabajador de los conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar funciones que requieran de una alto esfuerzo mental, de alta responsabilidad, de alta destreza y un alto número de operaciones diversas” (pág.18).

Por su parte, Chiavenato (2008) establece que capacitar es “un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades o adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo” (pág. 2).

Finalmente la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA, 1981, en Flores, 2007) detalla el campo de acción de la capacitación cuando plantea que “es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria análisis, actitudes y valores de los individuos respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitivo y afectivo” (pág. 85).

Aún cuando se planteen un sin fin de definiciones con respecto a la capacitación, lo cierto es que su objetivo principal es lograr el incremento de la productividad ampliando los conocimientos y desarrollando las habilidades del trabajador y dar cumplimiento con lo que establece la Ley Federal del Trabajo que es “elevar la calidad de vida del trabajador”. En México; a partir de la década de los setentas, las empresas tuvieron la necesidad de capacitar a sus trabajadores debido al acelerado crecimiento de la industria y al grado de desarrollo alcanzado en la tecnología.

En la actualidad, se puede considerar que el objetivo primordial de capacitar al trabajador es el incremento de la productividad, pues de ello depende que la empresa subsista y tenga la capacidad de competir, no obstante, se debe tener claro que la Ley Federal del Trabajo (1993, citado en Rodríguez, 2007) establece que por medio de la capacitación se debe desarrollar profesional e íntegramente a los individuos en un campo de trabajo.

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

2.3.2. Fases que integran el proceso capacitador.

Las fases que integran el proceso capacitador son:

- I. Planeación
- II. Diagnostico de necesidades
- III. Programación
- IV. Ejecución
- V. Evaluación
- VI. Seguimiento

2.3.2.1. Planeación.

La planeación está orientada a vincular los planes y programas de capacitación con los objetivos de la empresa. En la planeación se determinan los objetivos que se esperan alcanzar en la aplicación de los programas diseñados, es decir que se formula el qué y el para qué de la capacitación con ayuda de recursos financieros, materiales y humanos (Sutton, 2007).

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

Los pasos que se deben seguir para realizar ésta valoración general los plantea Chiavenato, (2007) y consisten en:

- a) Analizar las metas de la organización. El programa tiene que estar en consonancia con las metas organizacionales.

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

El planear la capacitación no es tarea fácil puesto que el diseño de cualquier programa en innumerables ocasiones tiene que ajustarse a los recursos económicos y materiales con que cuenta la empresa. De igual forma se deben atender principalmente a las necesidades reales de capacitación y jerarquizar a las de mayor prioridad en la empresa.

2.3.2.2. Diagnóstico de necesidades.

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

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

La detección de necesidades es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación tales como: cursos, conferencias, instrucción programada, etcétera; y además, constituye la etapa previa para elaborar los planes y programas de capacitación.

Flores y Kimura (2005) clasifica las necesidades de capacitación de acuerdo a su origen, en cuatro tipos:

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

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

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

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

1. *Manifiestas*: se originan por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, se les llama manifiestas dado que se identifican fácilmente por medio de la observación y del sentido común.

2. *Encubiertas*: se llaman así por que no son evidentes y es necesario realizar un análisis minucioso y complejo en donde se requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas.

2.3.2.3. Programación.

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

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

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

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

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

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

2.3.2.4. Ejecución.

En esta fase se llevan a cabo los planes y programas de capacitación, la calidad de la ejecución dependerá fundamentalmente de la precisión con la que se hallan desarrollado las fases anteriores. En esta fase se implantan y se da inicio a los planes y programas.

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

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

2.3.2.5. Evaluación.

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

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

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

2.3.2.6. Seguimiento.

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

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

Hasta aquí se han descrito algunas de las funciones que tradicionalmente ha venido desempeñando el psicólogo dentro del contexto organizacional (reclutamiento, selección y capacitación).

En el siguiente capítulo, se describe brevemente las características de la formación profesional del psicólogo de la Facultad de Estudios Profesionales Iztacala, así como, algunos aspectos de lo que se considera hoy en día como un profesional competente y por último se enfatiza la formación de la competencia y algunas de las competencias con que debe contar el psicólogo actualmente.

Capítulo 3. El psicólogo de Iztacala y la competencia profesional.

Desde hace unos años ha aumentado el interés en las cualidades de los psicólogos para ejercer exitosamente su profesión y en la forma de lograr esas cualidades. Se reconoce cada vez más que un acuerdo acerca de la definición de esas cualidades es esencial para evaluar y mejorar los actuales programas de formación y para desarrollar un sistema compartido de reconocimiento de la calidad en la práctica profesional del psicólogo (Irigoin y Vargas, 2005).

En este capítulo se presenta en primer lugar un panorama general de las habilidades básicas con que es formado un psicólogo de la FES Iztacala y posteriormente se incluyen diferentes puntos de vista de lo que significa ser un profesional competente, lo qué es la competencia y finalmente un perfil de las competencias del psicólogo organizacional.

3.1. Formación del psicólogo de la FES Iztacala

El plan de estudio de psicología de la FES Iztacala fue concebido como un sistema modular que contempla la conducta del profesor y la del estudiante. En este plan el profesor es considerado como la columna vertebral de la formación del alumno y se le exige que enseñe aquello que práctica y por consiguiente requiere que el docente no se limite a ser un transmisor de experiencias ajenas, sino un promotor del aprendizaje de actividades por él dominadas y ejercitadas cotidianamente. Por lo que se refiere al estudiante, el sistema educativo de Iztacala requiere como características las siguientes: a) auto-iniciar gran parte de las tareas de enseñanza-aprendizaje, b) ser autosuficiente en la búsqueda dirigida de información, c) ser crítico, d) revolucionar su práctica con la teoría y dosificar u planear su actividad de aprendizaje en forma continua (Ribes, 1980).

Con toda esta estructura del plan de estudios se logra que el alumno no sea un simple receptor de información, sino que tanto los alumnos como los profesores generen, en equipo, hipótesis y planteamientos que permitan responder preguntas y llegar a conclusiones razonadas, para así, en un ambiente de discusiones y experimentos, se genere una capacidad crítica y autocrítica.

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

- ψ **Detección:** comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico de problemas individuales y sociales, definidos en términos de carencias o formas de comportamiento socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales.
- ψ **Desarrollo:** consiste en promover cambios a nivel individual o de grupo para facilitar la aparición de comportamientos potencialmente requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, en lo que a recursos humanos se refiere (educación y capacitación).
- ψ **Intervención:** los psicólogos egresados de la FESI intervienen en la solución de casos concretos haciendo uso de las habilidades con que cuentan y el respaldo teórico y metodológico que se les ha proporcionado para brindar soluciones acertadas a los distintos fenómenos de interés.
- ψ **Planeación:** se refiere al diseño de ambientes y la planeación de algunas actividades profesionales de apoyo entre el personal.

- ψ **Prevención:** es la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado pudiendo predecir lo que puede ocurrir bajo ciertas condiciones, además de proponer el manejo de variables que impida la ocurrencia de un hecho no deseado. Incluye el diseño de ambientes y la predicción de problemas a mediano y largo plazo.
- ψ **Investigación:** estas funciones se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida y el diseño de tecnología.

Adicionalmente, el psicólogo debe contar con; vocación de servicio, disponibilidad para el trabajo grupal, capacidad de observación, capacidad de autoanálisis y auto reflexión, creatividad, gusto por la lectura y conocimiento de elementos histórico-sociales, para poder desarrollarse de manera óptima en su ejercicio profesional ya que dichas características le permiten un entendimiento mayor de las actividades a realizar dentro del ámbito organizacional.

Todas estas habilidades son el resultado de una ardua labor profesor- alumno en la cual cada uno asume su papel activo dentro de la institución.

Así la formación del psicólogo(a) de Iztacala busca desarrollar, a través de experiencias de formación teórico-prácticas, las habilidades relacionales y analíticas que permitan al profesional hacer un aporte relevante en cualquier área u organización donde labore, ya sea como profesional del área de personas o como consultor externo.

A pesar de lo hasta aquí expuesto cabe preguntarse ¿y es el psicólogo un profesional realmente competente?

3.2. ¿Qué significa ser un profesional competente?

La formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social constituye hoy día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea. Cada día la sociedad demanda con más fuerza la formación de profesionales capaces no sólo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional sino también y fundamentalmente de lograr un desempeño profesional ético, responsable. La responsabilidad ciudadana y el compromiso social como valores asociados al desempeño profesional y por tanto, vinculados a la competencia del profesional constituyen el centro de atención en el proceso de formación que tiene lugar en las universidades en la actualidad que se expresa en la necesidad de transitar de una formación tecnocrática a una formación humanista (Rodríguez y Posadas, 2007).

Sin embargo, nos preguntamos ¿Qué relación existe entre la competencia del profesional y los valores asociados a su desempeño? ¿Puede hablarse de formación de valores en el estudiante universitario al margen de la formación de su competencia profesional?

Para dar respuesta a estas interrogantes es necesario entender qué significa ser un profesional competente.

3.3. La competencia profesional

El tema de las competencias, según Mertens (2006) surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para

diversas áreas, como la organizacional (Argüelles, 1996; Giardini y Frese, 2006), la educacional (Krapp, 2005; Rodríguez, 2005; Ruiz, Jaraba y Romero, 2005, en González, 2006).

Calderón y Naranjo (2006) señalan que los Estados Unidos desarrollaron el estudio de las competencias cuando la Management Charter Initiative comenzó a normar la fuerza laboral tras identificar lo que conduce a la excelencia o al rendimiento superior en los mandos medios y altos.

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales surge alrededor de los años ochenta del pasado siglo; posteriormente, se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de regular la normalización, certificación y educación basada en competencias (Álvarez y de la O, 2005). El interés en el tópico se origina a partir de la necesidad del sector industrial de contar con mano de obra calificada que le permita reducir gastos en selección, capacitación y desarrollo de personal.

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral (McClelland, 1973, en Calderón y Naranjo, 2005) y es utilizado con fuerza a partir de los años 80 del pasado siglo siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior. Es con esta connotación que Rodríguez y Posadas (2007) citan a los siguientes autores que definen la competencia laboral:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución, en una determinada tarea o puesto de trabajo” (Boyatzis 1982).

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios” (Spencer y Spencer, 1993).

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (Rodríguez y Feliú, 1996).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable,” (Ansorena Cao, 1996).

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente” (Wordruffe, 1993).

Por otra parte, Ruíz (2008) realiza un interesante análisis acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial expresado en las definiciones anteriores y su significación desde una perspectiva psicológica y destaca que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Por su parte Mertens, (2006) al referirse a la conceptualización de la competencia laboral desde la perspectiva empresarial, distingue la existencia de dos enfoques: estructural y dinámico, que considera complementarios en tanto abordan la conceptualización de la competencia laboral y su formación desde diferentes ángulos que pueden ser combinados en su aplicación. Señala que aunque la definición de competencia laboral en el enfoque estructural es ahistórica en tanto no tiene en cuenta los contextos de actuación profesional del sujeto, resulta interesante toda vez que incluye no sólo el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades sino también de actitudes requeridas para lograr un determinado resultado de trabajo. Esta definición permite trascender la concepción de la competencia como dimensión cognitiva y situarla en un contexto personalógico más amplio.

La formación de la competencia laboral en el enfoque estructural, según Mertens (2006) requiere de la aplicación de los atributos personales, (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) para lograr un desempeño efectivo, de esta forma la competencia se constituye en una capacidad real cuando las condiciones del proceso formativo exigen al sujeto lograr un resultado destacado en función de las necesidades de la empresa.

Por otra parte el enfoque dinámico permite contextualizar el proceso de formación de las competencias laborales teniendo en cuenta la evolución del mercado que tiende a ser cada vez más abierto, complejo, dinámico , exigente y diferenciado.

En el enfoque dinámico formar en competencias significa, según Álvarez (2005), preparar para la competitividad. “La empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir con un desempeño mínimo aceptado sino por tener la capacidad de destacarse en el medio”.

El enfoque dinámico exige, por tanto, una concepción de competencia más vinculada al funcionamiento de la persona en el contexto de su actuación profesional (perseverancia, flexibilidad, autonomía, responsabilidad) que a la simple enumeración de cualidades o atributos (aptitudes, actitudes, conocimiento, habilidades) que la hacen apta para un eficiente desempeño.

La necesidad de la flexibilidad como cualidad funcional de la competencia profesional del sujeto para lograr un desempeño exitoso en diferentes contextos de actuación es resaltada en la definición de profesional competente que se ofrece en el glosario del documento "Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo" IBERPROF, OEI (2000 en Fernández, 2008) cuando se plantea: "Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas y la capacidad para aplicarlas en una variedad de contextos y organizaciones laborales".

Es necesario entender la complejidad de la competencia en el orden estructural en el que se incluyen componentes no sólo cognitivos sino también motivacionales y personológicos.

Roe (2003) plantea que la competencia comprende tres aspectos: la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real para llevarlo a cabo y la disposición (motivación o interés) para realizarlo.

Irigoin y Vargas (2005) plantean: las competencias están compuestas por características que incluyen la motivación, los rasgos psicofísicos, las formas de comportamiento, el autoconcepto, los conocimientos y destrezas manuales, las destrezas mentales o cognitivas.

Ruíz, Jaraba y Romero (2005) indican que las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. En este sentido el concepto de competencias profesionales, incluye no sólo capacidades requeridas para el ejercicio de una profesión, sino también cualidades personales relacionadas con la toma de decisiones, el intercambio de información necesarios para un desempeño efectivo.

González Maura, (2011) plantea entonces, que para responder a la pregunta de ¿Qué significa ser un profesional competente? es necesario apreciar las diferentes aproximaciones a una conceptualización de la competencia profesional, las cuales revelan la complejidad de su naturaleza y expresión en la actuación profesional del sujeto, y en este sentido se pudieran destacar algunos aspectos aún polémicos en los que es necesario continuar trabajando no sólo desde una perspectiva gerencial sino también y fundamentalmente psicológica, ellos son:

- La estructura y funcionamiento de la competencia profesional.
- La expresión de la competencia profesional en la calidad de la actuación profesional del sujeto.
- La formación de la competencia profesional.

Y retomando la idea central de ¿qué significa ser un profesional competente? intententa su abordaje desde un enfoque psicológico de carácter personológico.

3.4. La competencia profesional desde un enfoque personológico

Mertens (2006, p.279) señala que las investigaciones que se han desarrollado acerca de la Orientación Profesional en el contexto universitario, han permitido definir la

competencia profesional como: "Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente".

El mismo autor analiza la conceptualización presentada, y encuentra que:

La competencia profesional es una configuración psicológica compleja en tanto incluye en su estructura componentes de orden motivacional e intelectual que se integran en diferentes niveles de desarrollo funcional en la regulación de la actuación profesional del sujeto. Esto quiere decir que un profesional es competente no sólo porque posee conocimientos y habilidades que le permiten resolver eficientemente los problemas profesionales sino también porque manifiesta una motivación profesional sustentada en intereses y valores profesionales y dispone de recursos personológicos que le permiten funcionar con flexibilidad, reflexión personalizada, iniciativa, perseverancia, autonomía, perspectiva futura en su actuación profesional de manera tal que posibilitan un desempeño profesional eficiente y responsable.

En la estructura de la competencia profesional participan, por tanto, formaciones psicológicas cognitivas (hábitos, habilidades), motivacionales (interés profesional, valores, ideales, la autovaloración), afectivas (emociones, sentimientos) que en su funcionamiento se integran en la regulación de la actuación profesional del sujeto en la que participan recursos personológicos tales como: la perspectiva temporal, la perseverancia, la flexibilidad, la reflexión personalizada, y la posición activa que asume el sujeto en la actuación profesional.

La competencia profesional se manifiesta en la actuación, en tanto es en la actuación profesional que se expresan los conocimientos, hábitos, habilidades, motivos, valores, sentimientos que de forma integrada regulan la actuación del sujeto en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales.

La complejidad de la integración de los componentes estructurales y funcionales en la regulación de la actuación profesional determina la existencia de diferentes niveles de desarrollo de la competencia profesional que se expresan en la calidad de la actuación profesional del sujeto y que transitan desde una actuación incompetente, parcialmente competente hasta una actuación competente (eficiente y creativa).

La actuación profesional del sujeto se manifiesta en dos planos de expresión: un plano interno, (reflexivo, vivencial) y un plano externo (conductual).

La competencia profesional en sus niveles superiores de desarrollo expresa la armonía y la integridad del sentir, el pensar y el hacer del sujeto en la actuación profesional. Quiere decir que un profesional es competente no sólo porque manifieste conductas que expresen la existencia de conocimientos y habilidades que le permiten resolver adecuadamente los problemas profesionales sino también porque siente y reflexiona acerca de la necesidad y el compromiso de actuar en correspondencia con sus conocimientos, habilidades motivos y valores, con flexibilidad, dedicación y perseverancia, en la solución de los problemas que de él demanda la práctica profesional. La competencia profesional garantiza un desempeño profesional responsable y eficiente.

Para que un profesional se considere competente, desde esta concepción, no basta con lograr un desempeño eficiente sino que es necesario además que actúe con compromiso y responda por las consecuencias de las decisiones tomadas, esto ocurre justamente

porque la competencia profesional como configuración psicológica compleja integra en su estructura y funcionamiento elementos de orden cognitivo y motivacional que se expresan como una unidad reguladora en la actuación profesional.

En el siguiente apartado nos encargaremos de otro aspecto polémico: el relativo a la formación de la competencia profesional.

3.5. Competencias del psicólogo organizacional.

El propósito global de la práctica como psicólogo profesional es desarrollar y aplicar principios psicológicos, conocimientos, modelos y métodos de forma ética y científica con el fin de promover el desarrollo, bienestar y eficacia de los individuos, grupos, organizaciones y sociedad (Rodríguez y Posadas, 2007 y Vargas, 2011).

Este apartado define las principales competencias que los psicólogos profesionales deberían desarrollar y demostrar antes de ser admitidos para la práctica independiente. Estas competencias están relacionadas con aspectos del proceso por el que los psicólogos prestan servicio a sus clientes.

De acuerdo a González (2006) hay dos grupos principales de competencias: 1) las que se relacionan con el contenido psicológico del proceso de la práctica profesional (competencias primarias) y 2) las que permiten al profesional prestar sus servicios eficazmente (competencias posibilitadoras o facilitadoras). Las competencias primarias son específicas de la profesión psicológica en sus contenidos, conocimiento y habilidades requeridos para su desempeño. Las competencias posibilitadoras se comparten con otras profesiones y proveedores de servicio. Tanto las competencias primarias como las

posibilitadoras son esenciales para prestar los servicios de forma profesionalmente aceptable.

Las competencias proporcionan una descripción de los distintos roles que desempeñan los psicólogos. Estos roles se llevan a cabo en una o más variedades de contextos ocupacionales y para diversos tipos de clientes. Las competencias se basan en el conocimiento, comprensión y habilidades aplicadas y practicadas éticamente. El profesional competente no sólo debe ser capaz de demostrar las habilidades necesarias sino también las actitudes apropiadas para la práctica adecuada de su profesión. Se consideran las actitudes de especial importancia, ya que definen la única naturaleza de la profesión psicológica. Mientras hay conocimientos y habilidades generales en su aplicación, la mayor parte de ellos están relacionados con el contexto concreto en que se han de aplicar. Así, el psicólogo que ha demostrado una competencia profesional en un contexto con un grupo de clientes no puede asumir ser competente en otros contextos o con otros grupos de clientes en el mismo contexto (Ruíz, 2008).

Los contextos profesionales en donde se inserta el psicólogo son: clínica y salud, educación, trabajo y organizaciones, deporte, jurídica, etc.

Con el fin de describir las cualificaciones relevantes para la práctica, resulta suficiente esta categorización amplia de contextos profesionales.

Se intenta que la descripción de estas competencias sea genérica y aplicable a la mayoría o a todos los tipos de trabajos profesionales de los psicólogos, aunque son insertados de manera específica en diferentes contextos profesionales.

3.5.1. Competencias primarias

Hay 20 competencias primarias que cualquier psicólogo debería ser capaz de demostrar. Pueden agruparse en seis categorías, que se relacionan con los profesionales. Estos roles se designan como:

- a) Especificación de objetivos
- b) Evaluación
- c) Desarrollo
- d) Intervención
- e) Valoración
- f) Comunicación

Las competencias se describen a continuación:

a) Especificación de objetivos: Interacción con el cliente para definir los objetivos del servicio que se proporcionará.

Ψ **Análisis de necesidades:** Obtención de información sobre las necesidades del cliente utilizando métodos apropiados. Clarificación y análisis de las necesidades hasta un punto en que se pueda determinar las acciones significativas a realizar.

Ψ **Establecimiento de objetivos:** Proponer y negociar los objetivos con el cliente. Establecer objetivos aceptables y realizables. Especificar criterios para evaluar la consecución de esos objetivos con posterioridad.

b) Evaluación: Determinar características relevantes de los individuos, grupos, organizaciones y situaciones utilizando métodos apropiados.

Ψ **Evaluación individual:** Realizar la evaluación de individuos por medio de entrevistas, test y observación en un contexto relevante para el servicio solicitado.

Ψ **Evaluación de grupo:** Realizar la evaluación de los grupos por medio de entrevistas, test y observación en un contexto relevante para el servicio solicitado

Ψ **Evaluación organizacional:** Realizar la evaluación apropiada para el estudio de las organizaciones por medio de entrevistas, encuestas y otros métodos y técnicas adecuados en un contexto relevante para el servicio solicitado.

Ψ **Evaluación situacional:** Realizar la evaluación apropiada para estudiar las situaciones por medio de entrevistas, encuestas y otros medios y técnicas adecuados en un contexto que es relevante para el servicio solicitado.

c) Desarrollo: Desarrollar servicios o productos a partir de las teorías y métodos psicológicos para ser utilizados por los psicólogos o los propios clientes.

Ψ **Definición de servicios o productos y análisis de requisitos:** Definir el propósito del servicio o producto identificando los grupos de interés relevantes, analizando los requisitos y restricciones y definiendo las especificaciones para el producto o servicio tomando en consideración el contexto en que se utilizará ese producto o servicio.

Ψ **Diseño del servicio o producto:** Diseñar o adaptar productos o servicios de acuerdo con los requisitos y restricciones y tomando en consideración el contexto en que se utilizará el producto o servicio.

Ψ **Test del servicio o productos diseñado:** Realizar pruebas del servicio o producto y evaluar su viabilidad, fiabilidad, validez y otras características tomando en consideración el contexto en que se utilizará el producto o servicio.

Ψ **Evaluación del servicio o producto:** Evaluar el servicio o producto con respecto a su utilidad, satisfacción del cliente, facilidad de uso para el usuario, costes y otros aspectos relevantes tomando en consideración el contexto en que se utilizará el producto o servicio.

d) Intervención: Identificar, preparar y realizar intervenciones apropiadas para conseguir el conjunto de objetivos utilizando los resultados de la evaluación y las actividades de desarrollo.

Ψ **Planificación de la intervención:** Desarrollar un plan de intervención adecuado para conseguir el conjunto de objetivos en un contexto relevante para el servicio solicitado.

Ψ **Intervención directa orientada a la persona:** Aplicar los métodos de intervención que directamente afectan a uno o más individuos de acuerdo con el plan de intervención en un contexto relevante para el servicio solicitado.

Ψ **Intervención directa orientada a la situación:** Aplicar métodos de intervención que directamente afecten a aspectos seleccionados de la situación siguiendo el plan de intervención en un contexto relevante para los servicios demandados.

Ψ **Intervención indirecta:** Aplicar métodos de intervención que permiten a los individuos, grupos u organizaciones aprender y tomar decisiones en su propio interés en un contexto relevante para el servicio solicitado.

Implantación de productos o servicios: Introducir servicios o productos y promover su uso adecuado por los clientes u otros psicólogos.

e) Valoración: Establecer la adecuación de las intervenciones en términos de cumplimiento del plan de intervención y logro del conjunto de objetivos.

Planificación de la valoración: Diseñar un plan para la valoración de una intervención incluyendo criterios derivados del plan de intervención y del conjunto de objetivos en un contexto relevante para el servicio demandado.

Medida de la valoración: Seleccionar y aplicar las técnicas de medición apropiadas para la realización del plan de valoración en un contexto relevante para el servicio demandado.

Ψ **Análisis de la valoración:** Realización del análisis de acuerdo con el plan de evaluación y formulación de conclusiones acerca de la eficacia de las intervenciones en un contexto relevante para el servicio demandado.

f) Comunicación: Proporcionar información a los clientes de modo adecuado para satisfacer las necesidades y expectativas de esos clientes.

Proporcionar retroalimentación (feedback): Proporcionar retroalimentación a los clientes utilizando medios orales y/o audiovisuales apropiados en un contexto relevante para el servicio demandado.

Elaboración de informes: Escribir informes sobre los clientes sobre los resultados de la evaluación, el desarrollo de productos o servicios, las intervenciones y/o evaluaciones en un contexto relevante para el servicio demandado.

Un psicólogo deberá conseguir cada una de estas competencias en cuanto sea aplicable a un contexto profesional particular. La competencia debe ser tal que permita esperar que el psicólogo realice cada uno de los seis roles principales de manera adecuada e independiente.

3.5.2. Competencias posibilitadoras

Hay ocho competencias posibilitadoras que se relacionan con la actividad profesional en general y en las que el psicólogo debería demostrar las competencias primarias. A continuación se describen las competencias posibilitadoras o facilitadoras:

- Ψ **Estrategia profesional:** Elegir una estrategia apropiada para manejar los problemas planteados basándose en una reflexión sobre la situación profesional y en las competencias primarias que uno mismo posee.
- Ψ **Desarrollo profesional continuo:** Actualizar y desarrollar las competencias primarias y posibilitadoras propias, los conocimientos y las habilidades de acuerdo con los cambios de la disciplina y los estándares y requisitos de la profesión psicológica y la normatividad nacional.
- Ψ **Relaciones profesionales:** Establecer y mantener relaciones con otros profesionales y con organizaciones relevantes.
- Ψ **Investigación y Desarrollo:** Desarrollar nuevos productos y servicios que tengan el potencial de satisfacer las necesidades presentes o futuras de los clientes y de generar nuevos negocios.
- Ψ **Marketing y ventas:** Informar de los productos y servicios existentes y nuevos a los clientes actuales o potenciales, contactar a los clientes, realizar ofertas, proporcionar servicios y ofrecer servicios post-venta.
- Ψ **Gestión de la responsabilidad profesional:** Establecer y mantener relaciones con clientes (potenciales), monitorizar las necesidades de los clientes y su satisfacción, e identificar oportunidades para ampliar el negocio.
- Ψ **Gestión de la práctica:** Diseñar y gestionar la práctica mediante la cual se prestan los servicios, bien como pequeña empresa o como parte de una empresa

privada o pública de mayor tamaño. Incluye aspectos operativos de personal y financieros y requiere liderazgo de los empleados.

Ψ **Garantía de calidad:** Establecer y mantener un sistema de garantía de calidad para la práctica en su conjunto.

Ψ **Autoreflexión:** Reflexión crítica sobre la propia práctica y las competencias. Es una característica clave de la competencia profesional

En el desarrollo y evaluación debe tenerse en cuenta el hecho de que el contenido real de los servicios ofrecidos es diferente. Para cada contexto en el que se ejerce la profesión. Esto es consecuencia directa de que los psicólogos desempeñan roles diferentes en la sociedad y tratan con diferentes tipos de clientes, problemas, métodos, etc.

3.6. La formación de la competencia profesional

Ruíz, Jaraba y Romero (2005) Algunas investigaciones que se han desarrollado parten de la concepción de la educación del profesional desde una perspectiva histórico-social del desarrollo humano en virtud de la cual se entiende que la competencia profesional es el resultado de un proceso de educación de la personalidad para el desempeño profesional eficiente y responsable que no culmina con el egreso del estudiante de un centro de formación profesional sino que lo acompaña durante el proceso de su desarrollo profesional en el ejercicio de la profesión.

De esta manera la competencia profesional como configuración psicológica de la personalidad que expresa la calidad de la actuación profesional se construye de forma individual por los sujetos en el proceso de su formación y desarrollo profesional. Esta afirmación tiene implicaciones importantes en el orden metodológico para la educación de la competencia profesional que se destacan a continuación:

La competencia profesional por constituir una configuración psicológica compleja no nace con el sujeto sino que es construida por él en el proceso de su formación y desarrollo profesional.

Esto no niega la participación de componentes innatos, tales como las aptitudes, características temperamentales, que pueden constituir premisas sobre las cuales el sujeto construye su competencia profesional. Es por ello que la construcción de la competencia es individual aún cuando siempre se realiza en condiciones sociales. Ello implica la necesidad de lograr por parte del docente y los tutores una atención diferenciada en el proceso de educación de la competencia profesional en los centros de formación profesional y en los centros laborales.

En el proceso de educación de la competencia profesional tanto en el centro de formación profesional como en los centros laborales, los docentes y tutores asumen un rol orientador mientras que los estudiantes y profesionales asumen un rol de sujeto de su formación y desarrollo profesional.

Teniendo en cuenta el carácter protagónico de sujeto que asumen estudiantes y profesionales en el proceso de construcción de su competencia profesional es necesario tener en cuenta que la educación de la competencia profesional debe sustentarse en una metodología participativa de enseñanza-aprendizaje, en una comunicación dialógica entre docentes y estudiantes, tutores y profesionales, así como en una evaluación centrada en el proceso de construcción de la competencia profesional a través de la autoevaluación y la heteroevaluación en el ejercicio de la profesión.

3.7. Perfil del psicólogo organizacional

El perfil del psicólogo organizacional debe poseer las siguientes competencias:

Ψ Poseer empatía.

Percibir lo que otros sienten, comprender las necesidades, las expectativas y las motivaciones de las personas y tener la capacidad de interpretar las conductas de los individuos que laboran dentro de las organizaciones.

Ψ Tener habilidades comunicativas y ejercer influencia.

Poseer la capacidad de influir en las percepciones, emociones, actitudes y conductas de las personas que laboran en las organizaciones y modificar su conducta de acuerdo con los intereses de la organización.

Ψ Analizar, comprender, controlar e influir sobre el clima laboral.

Conocer las actitudes, formas de comunicación y estados anímicos de los trabajadores, comprender sus causas y consecuencias, con el fin de canalizar las mismas dentro de los propósitos de la organización para crear un clima favorable para la productividad y rentabilidad organizacional.

Ψ Manejar y resolver conflictos.

Analizar las fuentes de conflicto, entender los intereses en juego, negociar y resolver los desacuerdos, orientar y apoyar a la gerencia en las negociaciones con compradores, proveedores, trabajadores o terceros.

Ψ Ejercer liderazgo.

Inspira, dirigir y guiar a los individuos o grupos de trabajo en la empresa, conforme a los objetivos organizacionales.

Ψ Administrar las pruebas psicológicas.

Conocer los diversos cuestionarios, tests y pruebas psicológicas para medir intereses, valores, inteligencia y personalidad tanto proyectivas como objetivas.

Ψ Efectuar entrevistas.

Conocer las diversas técnicas de entrevista, tanto personal como grupal, tanto las estructuradas como las no estructuradas.

Ψ Efectuar análisis, descripción y evaluación de puestos y de desempeño.

Saber observar, registrar, analizar y describir las actividades laborales, saber precisar y especificar sus requisitos y competencias, así como evaluar y compensar el desempeño de las personas de la organización.

Ψ Efectuar el diseño y análisis estadístico de encuestas.

Conocer el diseño de encuestas para la investigación de las actitudes, del clima y la cultura organizacional; así como para la investigación de mercados, tanto de efectividad publicitaria como de necesidades del consumidor, saber formular cuadros y efectuar análisis estadístico de los resultados de las encuestas.

Ψ Aplicar técnicas de dinámicas de grupo.

Conocer la aplicación de diversas dinámicas de grupos para efectuar investigación cualitativa acerca de las necesidades y motivaciones del consumidor, así como mejorar la comunicación y fomentar buen clima organizacional.

Ψ Desarrollar la ética y discreción de los casos que conoce.

Por razones de su trabajo llegará a conocer diversos problemas de la personas, lo cual deberá manejar con mucha reserva, asimismo todos sus actos se enmarcaran dentro de la ética y deontología profesional del psicólogo.

CONCLUSIONES

Mientras que los psicólogos han estudiado extensamente el trabajo de otras personas, han dedicado escasa atención a su propio trabajo. Relativamente pocas publicaciones se han dedicado al contenido de la profesión psicológica.

Aunque hay diversas posibles definiciones, he elegido para definir al psicólogo como "un profesional educado académicamente que ayuda a sus clientes a entender y resolver problemas aplicando las teorías y métodos de la psicología". Así, la ruta hacia la profesión, es decir, la educación académica, es un elemento clave en la definición del psicólogo. Como en otras profesiones, hay diversas especialidades dentro de la profesión psicológica. Así, es habitual diferenciar entre psicólogos clínicos, psicólogos educativos y psicólogos infantiles. Pero también hay referencias a psicólogos de la salud, psicólogos del tráfico, psicólogos del deporte, psicólogos forenses y psicólogos de la economía, etcétera.

Dos importantes observaciones deben hacerse: Primera, no hay una base sistemática simple para diferenciar entre las especialidades. Las principales áreas de especialización difieren con respecto al rol de los clientes o sujetos, el marco institucional en que deben situarse, el tipo de problemas a los que deben dirigirse, las conductas del cliente que deben identificarse como normales o anormales, etc. Segunda, no hay algo llamado "generalista" en psicología: Todos los profesionales psicólogos de algún modo ejercen como especialistas.

Ambos puntos son relevantes cuando venimos a definir las cualificaciones del psicólogo profesional. Puesto que no hay una base sistemática clara para diferenciar entre especialidades, es difícil identificar requisitos únicos y comunes para *todos* los psicólogos.

Y puesto que no hay solapamiento entre especialidades en la forma de un "psicólogo general", sólo podemos inferir elementos comunes desde una comparación entre ellas. Así, las comunalidades entre el psicólogo infantil y el psicólogo organizacional y del trabajo deben fundamentarse abstrayéndose de la situación actual de trabajo, el objeto del trabajo, y las actividades de los respectivos psicólogos. Esto significa que estamos forzados a usar términos genéricos tales como "diagnóstico", "evaluación" o "desarrollo de un plan de intervención", que se apliquen a casi cualquier situación profesional –e ignorar el hecho de que, digamos, el análisis de la situación familiar de un niño y el análisis del trabajo de un empleado requieren diferentes actividades y técnicas.

Otra forma de afrontar la situación es examinar los elementos comunes en los *curricula* formativos que conducen a la cualificación del psicólogo en los respectivos campos. En este caso, tenemos que basarnos en los términos en que se describen los contenidos o métodos formativos, tales como "curso en psicología social" o " métodos cuantitativos". En función de que los *curricula* a menudo se diferencian según la especialidad, las comunalidades curriculares también deben hallarse en un nivel algo más abstracto –por ejemplo, "recopilación de datos" o "informe escrito".

Las diferencias existen, por ejemplo, en la duración total del curriculum, los contenidos no psicológicos, el grado de especialización, el tratamiento de la teoría y la práctica, etcétera.

Parece ser evidente la necesidad de prestar mayor importancia a intensificar a través de la formación rigurosa y continua de los procesos de aprendizaje y enriquecimiento teórico y práctico, la formación conceptual del futuro profesional, la cual debe partir de la planeación del currículo de la licenciatura y crear la necesidad de actualizarse a lo largo del ejercicio profesional.

De igual manera, la Universidad, como un factor integrador de identidad en la formación profesional entre el estudiante como persona y su compromiso social, debe promover el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias, como las resultantes de la investigación, con las cuales el futuro profesional mantenga la intención del óptimo desempeño académico, conjugado con el potencial individual que conduzca a la consecución de la competitividad.

La psicología organizacional debe asumir una ampliación de los marcos de referencia conceptuales sobre la naturaleza del hombre y su sentido del trabajo, enfrentando a la vez la rápida innovación tecnológica, la incertidumbre económica, la universalización del conocimiento y la globalización de los mercados. Y dado que las empresas del nuevo siglo exigen mayor proyección empresarial y una capacidad de aprendizaje, con altos niveles de eficiencia y eficacia del talento humano, se destaca la necesidad imperiosa de tener un sólido conocimiento en la administración del talento humano, que a la vez constituye la herramienta estratégica en las organizaciones.

La comunicación, como habilidad en el psicólogo organizacional, constituye el fundamento esencial en la participación y la interacción de los diferentes actores en los procesos de trabajo y la solidez de la organización. Es por ello que la formación profesional del psicólogo debe constituir el desarrollo más provechoso en la construcción y entrenamiento en procesos de comunicación, desde la retórica hasta el desarrollo de habilidades sociales que integren de manera armónica tanto la habilidad de comunicación como la negociación y el liderazgo, pues todas las conductas que en estos procesos se involucran, apuntan a la misma dirección de generar vínculos que se enfocan hacia unos logros comunes dentro de la organización.

Actualmente el liderazgo juega un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones. El psicólogo como agente de cambio debe ser tanto un líder como un

generador de liderazgo y conductor de procesos de liderazgo, que contribuya a la liberación de la potencialidad de cada persona en la organización. La Universidad debe participar en la estimulación del desarrollo de las potencialidades de liderazgo en sus estudiantes a través de programas que le permitan desarrollar su inteligencia emocional como factor crítico de éxito, pues en la actualidad no basta poseer los conocimientos y tener la experiencia requerida para ocupar altos cargos. Ahora resulta indispensable que los directivos sean capaces de reconocer sus emociones, autorregularlas y tener en cuenta su efecto en los demás con el fin de producir relaciones productivas y gratificantes.

Es labor del psicólogo organizacional lograr engranar: la función de los empleados con la estrategia productiva y las metas propuestas por la compañía, logrando las utilidades y desarrollo de la empresa. Ello puede lograrse dando a los empleados la libertad y oportunidad de crear, innovar y mercadear sus propias ideas en el mejoramiento continuo de un producto, servicio o proceso para el beneficio del negocio y el de cada individuo. La Gerencia de Talento Humano requiere cambiar su rol de soporte operativo para convertirse en un verdadero socio que aporte valor relevante y tangible al negocio. Además de mantener su orientación humana y social, los Gerentes de Talento Humano deben traducir en términos económicos su gestión, superando el enfoque de optimización de costos para orientarse a la generación de valor.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo expuesto, la formación del psicólogo organizacional debe enfocarse en el desarrollo del ser, el saber y el saber hacer en contexto y para ello debe estar abierto a nuevas formas de trabajo y de contratación como los outsourcing, volviéndose empresario y socio estratégico de las empresas, generando su propio trabajo y el de otros posibilitando mayor competitividad a las empresas y mejor calidad de vida a las personas siendo así un agente de cambio con un perfil competitivo que le permita

transformar tanto a las organizaciones como el contexto que se vislumbra en este siglo XXI.

Por ultimo, quiero agregar que lo que interesa es poner de manifiesto que, como psicólogos orientados al área de las organizaciones, sí podemos ocupar responsabilidades de líneas y tenemos toda la autoridad moral y profesional para hacerlo, sin tener ningún tipo de complejos, y sobretodo sin generar rencores ni envidias por parte de nuestros compañeros del equipo multidisciplinario y esto es posible utilizando la inteligencia emocional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, M., L. y De la O, P., C. (2005). **Evaluación y certificación de competencias laborales en México: el caso de las dependencias del gobierno federal.** *Contaduría y Administración*, 216, 13-34.
2. Andía, J. (2008). **Principios de psicología organizacional.** México: Trillas.
3. Argyris, C. (2006). **Sobre el aprendizaje organizacional.** Oxford: University Press.
4. Blum, M. y Naylor, J. C. (2005). **Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales.** México: Trillas.
5. Calderón, G. & Naranjo, J. (2006). **Competencias Laborales de los gerentes de talento humano.** *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23, 79-97.
6. Censo, D. y Robbins, S. (2006). **Administración de recursos humanos.** México: Limusa Wiley.
7. Chiavenato, I. (2008). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.** México: Thomson.
8. Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones.** México: Mc Graw Hill.
9. Chruden, H. (2007). **Administración de Personal.** Continental. México.
10. De la Iglesia, G. (2008). **Psicología organizacional.** Recuperado el 24 de septiembre del 2010 de [http://www. Psicología organizacional.net](http://www.Psicología_organizacional.net).
11. Fernández, M. G. (2008). **Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.** España: Haygroup.

12. Flores, M. y Kimura, R.(2005). **“Diagnóstico de necesidades de capacitación como forma de vida”**. México: Trillas.
13. García, J.; Rubio, S. y Lillo, J. (2006). **¿Qué es la psicología de las organizaciones?** Madrid: Biblioteca Nueva.
14. Gil, F. (2006). **Introducción a la Psicología de las Organizaciones**. Madrid: Alianza.
15. González, Maura. (2006). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. **Revista Cubana de Educación Superior. 22, 45-53.**
16. Grados, J. (2005). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.**
17. Grados, J. A. y Sánchez, E. (2007). **La entrevista en las organizaciones**. México: Manual Moderno.
18. Gross, R. (2007). **Psicología: la ciencia de la mente y la conducta**. México: Manual Moderno.
19. Guth, A. (2005). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal**. México: Manual Moderno.
20. Hergenhahn, B. R. (2009). **Introducción a la historia de la psicología**. Madrid: Paraninfo.
21. House, E. F. y Bowditch, J.L. (2011). **El comportamiento humano en la organización**. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.
22. Irigoin, M. y Vargas, F. (2005). **Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud**. Montevideo: CINTERFOR.

23. Landy, F. (2005). **Psicología Industrial**. México: McGraw-Hill.
24. Landy, J. y Conte, M. (2005). **Introducción a la psicología industrial y organizacional**. México: Mc Graw Hill.
25. Mertens, L. (2006). **Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo: OIT.
26. Miller, G. (2008). **Introducción a la psicología**. Madrid: Alianza.
27. Muchinsky, P. (2008). **Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional**. México: Thomson Learning.
28. Muñiz, J. (2010). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones**. México: Ediciones Pirámide.
29. Ribes, E. y López, F. (1980). **Teoría, Investigación y Enseñanza de la Psicología**. México: Trillas.
30. Rivera, R. (2006). **Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal**. México: Limusa.
31. Roe, R. (2003). ¿Qué hace competente a un psicólogo? **Papeles del psicólogo**. 86, 1-12. Colegio General de Colegios Oficiales de Psicólogos. España.
32. Rodríguez, A. (2008). **Psicología de las organizaciones**. Barcelona: Ed. UOC.
33. Rodríguez, A. (2009). **Psicología del trabajo**. Madrid: Pirámide.
34. Rodríguez, F. (2007). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones**. Madrid: Pirámide.

35. Rodríguez, J. (2007). **Administración moderna de personal**. México: Thompson Learning.
36. Rodríguez, C. M. L. y Posadas, D. A. (2005). La psicología en el escenario del trabajo: Una revisión. **Revista Electrónica de Psicología Iztacala**, 8 (2).
37. Rodríguez, C. M. L. y Posadas, D. A. (2007) Competencias laborales: Algunas propuestas. **Enseñanza e Investigación en Psicología**. Vol. 12. Núm. 1: 93-112 enero-junio.
38. Ruiz D., M., Jaraba B., B. y Romero S., L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. **Psicología desde el Caribe**, 16, 64-91.
39. Ruíz, M. (2008). La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos. **Psicología desde el Caribe**. 21, 136-157.
40. Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y los AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica [Versión electrónica]. **Papeles del psicólogo**. 29 (001). En: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/778/77829103.pdf>
41. Stoner, J. (2006). **Administración**. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
42. Sutton, C. (2007). http://www.monografias.com/trabajos16/capacitación-personal/capacitación_personal.Shtml.
43. Vargas, J. (2011). Estado actual de la psicología: Opiniones en el 2011. **Revista Electrónica de Psicología Iztacala**, 14 (4).
44. Velázquez, G. (2006). **Psicología del trabajo en la organización**. México: Limusa.

45. Zepeda, F. (2009). **Psicología organizacional**. México: Pearson Educación.