



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS DEL PSICOLOGO DE LA FES IZTACALA

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ADRIANA MEDINA SANDOVAL

ASESORES: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES LIC. EDY AVILA RAMOS



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA EDO. DE MEXICO. OCTUBRE 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Adriana Medina

Sandoval

FECHA: 22-OCTUBRE-2002

FIRMA: Adriana Medina S.

1881001
BIBLIOTECA

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Capítulo 1. La Psicología Organizacional	13
1.1. Desarrollo de la psicología organizacional	13
1.2. Qué es una organización	19
1.3. Características de las organizaciones	20
1.4. Necesidades en la organización	23
Capítulo 2. Las funciones del psicólogo en las organizaciones	26
2.1 Reclutamiento	26
2.1.1 Análisis de puestos	27
2.1.2 Situaciones del reclutamiento	28
2.1.3 Fuentes de reclutamiento	29
2.2 Selección	30
2.2.1 Solicitud de empleo	31
2.2.2 Entrevista	31
2.2.3 Pruebas psicológicas	34
2.2.4 Pruebas de trabajo	35
2.2.5 Examen médico	35
2.2.6 Estudio socioeconómico	36
2.2.7 Decisión final	36
2.2.8 Contratación	36
2.2.9 Contrato psicológico	37
2.3 Capacitación y adiestramiento	39
2.3.1 La inducción	39
2.3.2 Diferenciación entre capacitación y adiestramiento	40
2.3.3 Características de la capacitación	40
2.3.4 Fases administrativas de la capacitación	42
2.4 Desarrollo organizacional	43
2.4.1 Características del desarrollo organizacional	45
2.4.2 Pasos integrantes del proceso de desarrollo organizacional	47

2.4.3	Objetivos del proceso de desarrollo organizacional	49
2.5	Cultura organizacional	50
2.5.1	Características de la cultura organizacional	50
2.5.2	Medios de transmisión de la cultura organizacional.	52
2.5.3	Tipos de cultura organizacional	53
2.5.4	Elementos de la cultura organizacional	54
2.6	Clima organizacional	56
2.6.1	Dimensiones de estudio del clima organizacional	57
2.7	Motivación	59
2.7.1	Teorías de la motivación	59
2.7.2	Frustración	62
Capítulo 3.	El papel del psicólogo de la FES Iztacala en las organizaciones	63
3.1	La formación del psicólogo de la FES Iztacala	63
3.2	Las competencias del psicólogo de la FES Iztacala	64
3.3	Delimitación del papel del psicólogo en las organizaciones	66
3.4	La importancia del psicólogo dentro del área organizacional	69
Conclusiones		72
Referencias		75

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta una revisión teórica referente a lo que es la psicología organizacional en nuestro país, destacando la formación del psicólogo de la FES Iztacala como un profesional que cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para insertarse en el ámbito organizacional.

Se menciona la historia de la psicología organizacional, partiendo de una descripción histórica de momentos importantes para el desarrollo de la psicología en el mundo y de la manera en que estos contribuyeron para su actual conformación, de igual manera se da una descripción de las áreas y actividades del psicólogo de la FES Iztacala dentro de las organizaciones: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo organizacional, clima organizacional, cultura organizacional y motivación. Y por último se resalta que el psicólogo cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para insertarse en esta área laboral, delimitando su papel como especialista del comportamiento humano y como agente de cambio dentro de la organización. La consulta bibliográfica permitió concluir que el psicólogo realmente cuenta con las herramientas para insertarse en el área organizacional, no sólo en las áreas que tradicionalmente se le asignaban sino en todas las mencionadas a lo largo de este trabajo.

INTRODUCCION

La psicología es la ciencia encargada del estudio de la conducta humana, la cual se puede llevar a cabo en amplios campos de nuestra sociedad, utilizando métodos de estudio que se originen en el método científico. Una área específica de la psicología es la llamada psicología organizacional la cuál es mencionada como el estudio del ser humano en sus dimensiones individuales y sociales en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto (Guión 1968, en Rodríguez 1998).

En el capítulo uno se hace mención al desarrollo de la psicología organizacional a través de los años surgiendo a partir de la necesidad del estudio del factor humano dentro del trabajo. Dándose su etapa inicial en los años de 1900-1940. donde dos grandes fuerzas fueron las impulsoras de la disciplina, la primera, la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio que comenzaron a estudiar los problemas que existían en la vida cotidiana, entre los cuales el contexto del trabajo era esencial, la segunda, algunos científicos como Babbage (1792-1871), ingenieros industriales, como Metcalfé (1847-1917) o Towne (1844-1924), por incrementar los niveles de eficiencia rediseñaron puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollaron estrategias de dirección. Taylor y Gilbreth son sus dos más grandes representantes.

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

debates y controversias, que a pesar del tiempo transcurrido, aun persisten revestidos de otros ropajes más aceptables.

Las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945) influyeron determinadamente en la conformación de la psicología organizacional: el primer encargo que tuvieron los psicólogos fue seleccionar a los nuevos soldados y asignarles áreas de acuerdo a sus habilidades, posteriormente participaron en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar (Vargas y Velasco, 1998).

Los psicólogos industriales abrieron amplias brechas en el campo de la consultoría, de la investigación y de la industria. Durante la década de los veinte, el énfasis de la psicología organizacional estaba puesto en los test. En esta época sufre su primera crisis debido a la progresiva desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, pues no eran tan eficaces como se pretendía; los test de aptitudes no eran tampoco predictores perfectos del rendimiento y por último los empresarios que habían mostrado su interés por la psicología al considerar que podrían lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros y el consiguiente rechazo a la afiliación sindical no cubrieron sus expectativas con los resultados obtenidos, sin embargo paradójicamente en estos momentos se dio el acontecimiento o uno de los acontecimientos más importantes del área. Se trata de los experimentos desarrollados en la famosa planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década.

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

La década de los sesentas estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociales, la teoría de la contingencia se convirtió en la teoría dominante. En efecto durante los años sesentas cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo. Las teorías más arraigadas en las organizaciones no suelen ser las más elaboradas o más consistentes desde el punto de vista teórico, sino más bien aquellas que vienen avaladas por el sentido común y por la práctica de los ejecutivos.

Hoy día, a la psicología aplicada en la industria se le conoce como psicología organizacional. Identificando inicialmente como industria al lugar, la estructura y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto. Título que cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podía precisarse la elaboración de un producto físicamente pero que comercializaban éstos u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.). La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional, no obedece a una reconsideración psicológica sino al cambio de las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indico un ajuste para su nombramiento. De tal manera que la psicología organizacional, como resultado de la circunscripción administrativa y de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y la delimitación hecha por la propia psicología se define como: el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (Vargas y Velasco, 1998).

En este mismo capítulo se mencionan características de las organizaciones como el que cuentan con tres tipos de recursos: materiales, (dinero, materia prima, equipos etc.) técnicos, (procedimientos, instructivos etc.) humanos, (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc.) (Arias, 1986).

Así mismo las organizaciones pueden clasificarse de muchos modos, sociales, políticas, religiosas, militares, comerciales, etc. sin embargo, todas ellas comparten dos características esenciales; tienen una estructura y una finalidad.

De igual manera se hace mención de las necesidades de las organizaciones en base al trabajo de investigación y la aplicación del psicólogo quien da cuenta de estas necesidades, las cuales pueden ser presentes y/o futuras.

La planeación de programas enfocados a promover el crecimiento de la organización, a transformar las actitudes de los empleados e incrementar la producción son necesidades primordiales para la organización. Entre las muchas y variadas necesidades que requieren las organizaciones se menciona que el reclutamiento, la selección, y la capacitación son las tres áreas de mayor necesidad a cubrir para el buen funcionamiento de una organización (Siegel y Lane, 1980 en Arias, 1986).

Las organizaciones, tal como son definidas socialmente, tienen características en común, al ser su base la participación de los individuos en los distintos procesos laborales son tres los momentos en que la intervención del psicólogo es pertinente a partir de su actividad como orientador de los efectos que resultan de los cambios inherentes a la organización, o como resultado de la implementación de alguna intervención programada; primero en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes. Segundo, en la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas (Vargas y Velasco, 1998).

En el capítulo dos se hace mención de las actividades que lleva a cabo el psicólogo en las organizaciones, las cuales son reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, motivación, y la importancia de su incursión en dichas áreas.

Orozco (1980) define el reclutamiento como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige, o se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. Siendo así el objetivo del reclutamiento y selección el 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.

Para poder llevar a cabo el proceso de reclutamiento se debe contar con medios y fuentes de reclutamiento (fuentes externas e internas), medios de reclutamiento. Una vez atraídos los candidatos potenciales da comienzo el proceso de selección, el cual según Chiavenato (1988, en Caballero, 1998) consiste en elegir de entre los candidatos reclutados, aquel que presente mayores posibilidades al cargo vacante y que lo pueda desempeñar de manera eficiente.

Actualmente la selección es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, entendiéndose como adecuado el considerar las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. Hay que recordar que se está contratando personal para una organización y no sólo para el puesto específico (Arias, 1986).

Se consideran como métodos de selección, las entrevistas, evaluaciones psicológicas, que fundamentan la elección que haga el entrevistador, cumpliendo su responsabilidad profesional.

A partir de esto los nuevos integrantes de la organización comenzaran con sus labores pero para esto pasan al siguiente proceso el cual es la capacitación comenzando por la inducción la cual es una parte muy importante de la capacitación ya que tiene trascendencia para la adecuada integración de los nuevos integrantes en la organización.

En la actualidad la capacitación y el adiestramiento tienen gran importancia debido a que por dichos procesos se han logrado avances tecnológicos como el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores, además de ser un requisito de ley para todo tipo

de organización formal. La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado, así la capacitación es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades enseñanza - aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar actitudes e incrementar habilidades en los trabajadores, a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando además su realización personal (García, 1986 en Caballero, 1998).

Uno de los papeles que juega el psicólogo en este proceso es el brindar y proporcionar la continua capacitación al trabajador al igual que implementar y elaborar los mismos programas que se llevan a cabo en este proceso (Granados y Rodríguez, 2001).

El desarrollo organizacional (D.O.) se desarrolla bajo la perspectiva de cambio no sólo estructural sino también de las personas ya que son las que van a contribuir al éxito o fracaso de la organización, de igual manera es una estrategia educativa, cualquier modificación que se emprenda implica cambiar las creencias, las actitudes y los valores de la comunidad. El nivel de intervención puede variar desde un simple cambio superficial en la conducta, hasta una penetración más profunda en las motivaciones (González, 1998).

Un programa de D.O. tiene elementos integrantes; el diagnóstico, la intervención, la evaluación el mantenimiento del proceso, etc. (González, 1998). Cabe señalar que, si no existe un compromiso por parte del empleado y de la empresa, el apoyo de la dirección, una congruencia del programa de D.O. con la filosofía de la organización, que la participación no sea voluntaria, es difícil que se obtengan resultados positivos de este programa de D.O. (Arias, 1986).

Otro elemento importante en la organización, además de su estructura es la cultura organizacional, la cual denota un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otra. Dicho sistema es una fusión de características fundamentales que estima la organización: hay siete elementos que al ser combinados y acoplados revelan la esencia de la cultura de la organización; autonomía individual,

estructura, apoyo, identidad, desempeño-premio, tolerancia al conflicto, tolerancia al riesgo. A partir de dichos elementos se obtiene un panorama base de los sentimientos del significado compartido que tienen los empleados al respecto a la organización para saber como se van a hacer las cosas dentro de ella y la manera en qué han de obrar (Robbins, 1987 en Aguirre, 1997).

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización, primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura sirve como un mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados (Aguirre, 1997).

El clima organizacional constituye un medio interno de una empresa, es la atmósfera psicológica que es intangible y única que existe en cada organización, resulta de un complejo comportamiento relacionado con aspectos formales e informales de la estructura, sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización, sin embargo se puede considerar que existe un clima adecuado cuando los empleados son cooperadores, están contentos, logran sus metas y se sienten parte de la empresa. Pero el clima es inadecuado cuando no hay confianza, no hay colaboración ni trabajo en equipo, no existe una comunicación directa y abierta, etc. El enfoque de éste va a depender de la percepción del individuo y está orientado a la motivación de los miembros de la empresa (Aguirre, 1997).

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación es a la vez objetivo y acción, sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes (Schein, 1994).

La percepción juega un papel muy importante en la motivación ya que la reacción ante las recompensas varía de acuerdo a la manera en que se tenga la visión del medio, en un marco de referencia organizado de acuerdo a las experiencias y valores individuales, no se puede motivar en la organización sin conocer lo que les motiva realmente a los empleados.

Las actividades antes mencionadas las lleva a cabo el psicólogo en las organizaciones, algunas veces él como encargado de realizarlas y otras más en conjunto con otros profesionales, pero es importante señalar la importancia de que cada profesionista sea el encargado de las actividades propias de su especialidad.

El capítulo tres se conforma de la descripción de las habilidades con las que cuenta el psicólogo egresado de la FES Iztacala, la delimitación de su papel dentro del ámbito organización y de la importancia de la conformación del plan de estudios de la carrera de psicología en la FES Iztacala, el cual se constituyó con base en una filosofía científica bien definida, el conductismo y un cuerpo teórico metodológico preciso, el análisis de la conducta, sin importar el área en la que el psicólogo esté trabajando debe actuar de manera científica. El egresado de la FES Iztacala adquiere esta habilidad a lo largo de su formación profesional, pues cuenta con elementos teórico – prácticos que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional (Cachon, 1990). El papel que desempeña el psicólogo en una organización debería ser importante ya que él es el especialista en comportamiento humano ya sea de manera individual o en grupo.

El psicólogo adquiere a lo largo de su formación habilidades y competencias propias de su ejercicio profesional, y son

- 1) Funciones de detección de problemas, definidos en términos de carencias de formas de comportamientos deseables.
- 2) Funciones de desarrollo, que consisten en promover cambios en el ámbito individual o grupal para facilitar la aparición de comportamientos aceptables que cubran los objetivos individuales o grupales
- 3) Funciones de rehabilitación, dirigidas al remedio de aspectos deficitarios en el comportamiento

- 4) Funciones de planeación y prevención relacionadas con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.
- 5) Funciones de investigación, que se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida, el diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en las diferentes áreas.

Todo esto es posible que el psicólogo lo lleve a cabo en cualquier campo laboral ya sea en el deporte, salud, psicología ambiental, clínica, organizacional, etc. Ya que al contar con un marco teórico congruente se lo permite (identifica, define problemas, analiza soluciones, selecciona, diseña, evalúa, interviene y mucho más) (Martínez, 1991).

El objetivo del presente trabajo es realizar una revisión teórica y una integración del papel que desempeña el psicólogo en las organizaciones y destacar la formación del psicólogo de la FES Iztacala.

CAPITULO 1

LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

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

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

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

1.1 Desarrollo de la psicología organizacional.

La actividad desarrollada por los psicólogos del trabajo y de las organizaciones ha de estar orientada, en la medida de lo posible, hacia el bienestar de los individuos y de los grupos. La psicología organizacional surge a partir de la necesidad del estudio del factor humano dentro del trabajo. Su etapa inicial se da en los años de 1900-1940. Dos grandes fuerzas fueron las impulsoras de la disciplina, la primera, la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas realizadas por psicólogos e instituciones de prestigio que comenzaron a estudiar los problemas que existían en la vida cotidiana, entre los cuales el

contexto del trabajo era esencial; la segunda, algunos científicos como Babbage (1792-1871), ingenieros industriales, como Metcalfe (1847-1917) o Towne (1844-1924), por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñaron puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollaron estrategias de dirección. Taylor y Gilbreth son sus dos más grandes representantes. La necesidad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que en 1910, la psicología del trabajo y de las organizaciones se considerara un área específica de la psicología (Rodríguez, 1998).

Como padres de la disciplina en esta época se mencionan los psicólogos Walter Dill Scott y Hugo Munsterberg, y el ingeniero, Frederick W. Taylor. Este último destaca por su obra *Principles of Scientific Management*, con la que se inaugura una tradición en el área: la dirección científica del trabajo. Los supuestos de que se parte en estos principios se relacionan con el diseño científico del puesto de trabajo a partir de métodos orientados a la eficiencia, con la selección de los mejores hombres y adiestramiento de éstos en los nuevos métodos de trabajo, desarrollo cooperativo entre trabajadores y directivos y con la asunción compartida de responsabilidades en el diseño y conducta de trabajo entre dirección y trabajadores, el desarrollo de éstos principios incrementó la producción, al igual recibió duros ataques por parte de los trabajadores, incluso los debates sobre la bondad de tales principios pusieron en tela de juicio la adecuación de éstos en el congreso de representantes de Estados Unidos. El inicio de la Primera Guerra Mundial interrumpe éstos debates y controversias, que a pesar del tiempo transcurrido, aun persisten revestidos de otros ropajes más aceptables (Granados y Rodríguez, 2001).

Este periodo se caracteriza por su orientación esencialmente técnico-económica y pragmática, así como por un plegamiento total y acritico a los dictados empresariales, las ideas y los métodos psicológicos que se aplican son sólo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y de los negocios. Los psicólogos después de las primeras tentativas realizadas en el campo de la selección, entrenamiento y diseño del trabajo, estaban convencidos de su capacidad para ayudar al país en tiempos de guerra, ya que su participación se dio en la aplicación de test de inteligencia logrando el reconocimiento social (Rodríguez, 1998).

Las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945) influyeron determinadamente en la conformación de la psicología organizacional: el primer encargo que tuvieron los psicólogos fue seleccionar a los nuevos soldados y asignarles áreas de acuerdo a sus habilidades, posteriormente participaron en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar (Vargas y Velasco, 1998). El ejército estadounidense solicitó apoyo a un grupo de psicólogos que participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, los psicólogos idearon un test de inteligencia general, con el cual identificaron a los que tenían baja inteligencia y así poderlos excluir de los programas de adiestramiento militar, durante este periodo se desarrollaron dos test; el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos. Su éxito los indujo a desarrollar otros test capaces de medir otras aptitudes. La petición del ejército marca el nacimiento de la psicología industrial como disciplina y a su vez induce al desarrollo de pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventarios de personalidad. Binet, Therman, Thusthorne, J. Mc Keen Cattell y Walter Van Dyke Bingham, fueron entre otros, personas que pusieron el estudio de las aptitudes, sobre todo en su delimitación y cuantificación, a niveles que actualmente se siguen utilizando (Granados y Rodríguez, 2001).

Una vez finalizado el conflicto y revestidos de renombre los psicólogos industriales abrieron amplias brechas en el campo de la consultoría, de la investigación y de la industria. Durante esta década de los veinte, el énfasis de la psicología organizacional estaba puesto en los test. En esta época sufre su primer crisis debido a la progresiva desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, pues no eran tan eficaces como se pretendía; los test de aptitudes no eran tampoco predictores perfectos del rendimiento y por último los empresarios que habían mostrado su interés por la psicología al considerar que podría lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros y el consiguiente rechazo a la afiliación sindical no cubrieron sus expectativas con los resultados obtenidos, sin embargo paradójicamente en estos momentos se dio el acontecimiento o uno de los acontecimientos más importantes del área. Se trata de los estudios desarrollados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se

iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década. En estos estudios descubren la estructura informal de la organización empresarial. Se precisaron cuestiones como las relaciones sociales que establecen las personas entre ellas, su integración en grupos y su importante influjo en el comportamiento de los sujetos (Rodríguez, 1998).

Un cambio trascendental para la psicología industrial, fue cuando Elton Mayo comenzó a analizar los efectos de la organización informal de los grupos de trabajo y los patrones de interacción social, en función de la ejecución del trabajo y la satisfacción en el puesto. llevó a cabo varios experimentos en los cuales realizaba análisis identificando subgrupos, fenómenos de ayuda mutua, intercambio de puestos, la vida social del equipo y demás conceptos que eran nuevos dentro de la empresa y es así como comienza de forma más objetiva el análisis del desempeño del trabajador en función, ya no solamente, de la ejecución del individuo en cuanto a la producción bruta de su trabajo, sino que el interés ahora se centraba en los factores que propician satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta el hecho de que el trabajo es una necesidad humana y por tal motivo debe ser una actividad. La influencia de Elton Mayo en el campo del estudio de las organizaciones, fue que intentó humanizar la empresa moderna y se estudiaron con mayor fuerza la psicología y la sociología; y fue a raíz de éste que los descubrimientos logrados fueron aplicados de inmediato a los sistemas administrativos como parte de las organizaciones (Granados y Rodríguez, 2001).

Durante el periodo de 1940-1960 los empresarios ponen énfasis no sólo en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos, aunque la temática aun estaba limitada a los problemas de selección y evaluación, éstos habían sido estudiados a fondo y se habían mejorado en gran medida los métodos y técnicas utilizadas (Rodríguez, 1998).

Terminada la Segunda Guerra Mundial y ante el gran desarrollo industrial de los Estados Unidos. Los psicólogos que participaron en las tareas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar

con una actividad laboral bien remunerada. El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y de las empresas de Estados Unidos, el tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demandas a la peripetia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial (Schult, 1996).

Rodríguez (1998) menciona que en los años cincuentas los psicólogos comienzan a formar parte de las organizaciones área que los sociólogos abarcaban, en la década de los sesentas aparecen términos típicamente organizacionales, esta etapa es importante considerarla porque suponen la consolidación del área. Se desarrollaron test, estudios sobre absolutismo, factores sociales y motivacionales, y se conocieron textos que siguen siendo de gran interés, son los referidos a la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral.

Posteriormente la década de los sesentas estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociales, la teoría de la contingencia se convirtió en la teoría dominante. En efecto durante los años sesentas cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo. Las teorías más arraigadas en las organizaciones no suelen ser las más elaboradas o más consistentes desde el punto de vista teórico, sino más bien aquellas que vienen avaladas por el sentido común y por la práctica de los ejecutivos.

A pesar del aparente éxito, es durante la segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de los sesentas cuando la psicología organizacional sufre su segunda crisis recibiendo críticas y ataques desde muy diversos frentes. Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la psicología organizacional y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal, una segunda crítica se dirigía cuestionar la utilidad práctica de las disciplina dado que los instrumentos y técnicas utilizadas estaban anticuados y superados al haber sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía, la tercera crítica iba dirigida a poner en tela de juicio la ponderación de los psicólogos industriales en sus consejos.

Después de este periodo crítico de 1970 en adelante viene marcado por una fuerte crisis económica que influye profundamente en la dinámica de las organizaciones, e incluso en la propia supervivencia de muchas de ellas. En este mismo año la asociación estadounidense de psicología cambia su nombre por división de psicología industrial y organizacional con el fin de incorporar nuevas tendencias de trabajo y de redefinir profundamente los contenidos y consiguientemente la consideración de verdadera disciplina, de hecho queda constituida por dos grandes áreas: psicología del personal y psicología de las organizaciones.

Hoy día, la psicología aplicada en la industria se conoce como psicología organizacional. Inicialmente se identificó como industria al lugar, la estructura y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto. Título que cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podía precisarse la elaboración de un producto físicamente pero que comercializaban estos u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.) la transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional, no obedece a una reconsideración psicológica sino al cambio de las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento. De tal manera que la psicología organizacional, como resultado de la circunscripción administrativa y de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y la delimitación hecha por la propia psicología se define como: el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (Vargas y Velasco, 1998)

El concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica. Las formas de concebir la organización han de adecuarse a cada época. Aunque en un determinado momento existan múltiples teorías o modos de considerar a la organización, siempre existirá una que predomine sobre las demás.

La sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos.

1.2 Qué es una organización.

La idea básica que subyace al concepto de organización es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua, la segunda idea básica en que el concepto de organización está basado, es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actitudes. La organización se define de diferentes maneras:

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

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo, funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1994).

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, (dinero, materia prima, equipos, etc.) técnicos, (procedimientos, instructivos, etc.) humanos, (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc.) (Arias, 1986).

Los componentes fundamentales que constituyen una organización son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrá que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir.

Así mismo las organizaciones pueden clasificarse de muchos modos, sociales, políticas, religiosas, militares, comerciales, etc., sin embargo, todas ellas comparten dos características esenciales; tienen una estructura y una finalidad.

Las organizaciones son sistemas de extrema complejidad, cuando uno observa a las personas, grupos, normas, valores, actitudes parecen coexistir dentro de pautas complejas y

multidimensionales, esta complejidad constituye la base para entender los fenómenos organizacionales (Argyris, 1979).

La participación de las personas en las organizaciones se realiza a través de diferentes grupos, estructurados en función de las tareas, sus habilidades y otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización, pero esa participación también se realiza a través de otros grupos surgidos de forma espontánea y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales no cubiertas por aquella. Todos los diferentes grupos que se entrelazan entre sí, constituyen las unidades básicas de las organizaciones, configurando su estructura tanto formal como informal (Gil y García, 1996).

1.3 Características de las organizaciones.

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

Compuestas ambas por distintos grupos, forman parte de todas las organizaciones sociales. La organización formal comprende los mecanismos de control que han sido establecidos explícitamente con el objeto de garantizar la consecución de sus objetivos (producción de bienes y prestación de servicios) y la contribución eficaz de sus miembros a dichos fines. El organigrama de cualquier empresa muestra esta estructura formal, consignando la diferenciación de funciones, así como la estructura de poder y de comunicación inherentes. La asignación de las personas a los distintos grupos que configuran esa estructura formal suele hacerse sin tener en cuenta sus deseos personales o sus habilidades para trabajar juntas. Dentro de la estructura formal, se extiende un sistema de relaciones interpersonales colaterales, establecidas de forma espontánea entre los sujetos, y que configura la estructura informal, compuesta a su vez por diferentes grupos (Gil y García, 1996).

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

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

En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional que se desarrolla en ella. Los elementos claves del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funcionan.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan, estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predominan en cada institución. La importancia de conocer estos modelos de acuerdo a las características de ellas es fundamental en el entendimiento de las organizaciones. Según, Robbins (1987) existen cuatro tipos de comportamiento organizacional que se fueron desarrollando a través de los años de manera continua, esto no quiere decir que en la actualidad no existan pero se notan en cada organización de manera específica: autocrático, paternalista (de custodia), de apoyo y el cooperativo (colegiado), que a continuación se describen:

Modelo autocrático: dicho modelo fue el que prevaleció durante la revolución industrial. Se basa en el poder, los que controlan deben tener el poder para exigir. En este ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas, la gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir órdenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen su trabajo. La gerencia es la que piensa, los empleados

son los que obedecen las órdenes. El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y obligar, es casi absoluto. Esta perspectiva del trabajo fue la que impulso los grandes sistemas de ferrocarriles, operó las gigantescas siderúrgicas y dio origen a la dinámica civilización industrial que se desarrollo en Estados Unidos. Obtiene resultados aunque por lo general son de un nivel moderado, su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano.

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

Modelo paternalista o de custodia: con objeto de satisfacer las necesidades de seguridad de su personal, varias compañías empezaron programas de bienestar social en las décadas de 1890 y 1900, en sus peores versiones, estos programas llegaron a ser conocidos con el nombre de paternalismo, en la década de 1930 evolucionaron y ofrecieron diversas prestaciones tendientes a brindar seguridad a los trabajadores. Las empresas (junto con los sindicatos y gobierno) empezaron a atender las necesidades de seguridad, estaban aplicando un modelo de custodia del comportamiento organizacional. Un buen modelo de custodia se basa en los recursos económicos. Si una organización no tiene suficiente riqueza para ofrecer pensiones y otros beneficios salariales, no se puede servir de este modelo; la orientación resultante es el dinero, que le permita pagar sueldos y prestaciones (beneficios) Dado que ya están satisfechas las necesidades físicas del personal, la empresa recurre a las necesidades de seguridad como fuerza motivante. Esté modelo favorece la dependencia del empleado respecto a la organización, ya que la necesitan para lograr su seguridad y bienestar Se vuelven empleados "bien mantenidos", pero poco motivados por lo que su colaboración es pasiva.

Modelo de apoyo: este modelo depende del liderazgo, a través de éste, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se

tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo, se le apoya al empleado en su desempeño. El resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización.

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

1.4 Necesidades en la organización.

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

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

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

- La reeducación de las actividades individualistas, destructivas o improductivas.
- El proceso de la comunidad y sus obstáculos.
- La motivación para el trabajo y para la colaboración.

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

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

La planeación de programas enfocados a promover el crecimiento de la organización, a transformar las actitudes de los empleados e incrementar la producción son necesidades primordiales para la organización. Entre las muchas y variadas necesidades que requieren las organizaciones se menciona que el reclutamiento, la selección, y la capacitación son las tres áreas de mayor necesidad a cubrir para el buen funcionamiento de una organización (Siegel y Lane, 1980 en Arias, 1986).

Las organizaciones, tal como son definidas socialmente, tienen características en común además de las anteriormente señaladas. Al ser su base la participación de los individuos en los distintos procesos laborales son tres los momentos en que la intervención del psicólogo es pertinente a partir de su actividad como orientador de los efectos que resultan de los cambios inherentes a la organización, o como resultado de la implementación de alguna intervención programada; primero en la elección de nuevos miembros y en la recolocación

de los existentes. Segundo, en la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponden a una parte de procesos administrativos típicos; el primero corresponde al proceso administrativo de reclutamiento y selección, el segundo al proceso administrativo de inducción y capacitación, y el tercero al proceso administrativo de desarrollo organizacional (Vargas y Velasco, 1998).

En el siguiente capítulo se mencionan estos mismos procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo organizacional en conjunto con lo que es: cultura organizacional, clima organizacional y motivación, como funciones desarrolladas por psicólogos en las organizaciones.

CAPITULO 2

LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones como sistemas complejos conformados por grupos, individuos, estructuras, etc., necesitan de varias actividades que cubran sus necesidades primordiales para su buen funcionamiento, estas actividades: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo organizacional, cultura organizacional, clima organizacional y motivación, se llevan a cabo la mayoría de las veces en el departamento de recursos humanos, y las realiza el psicólogo, como responsable de su ejecución, en conjunto con otros profesionales; como administradores, ingenieros, arquitectos, etc., recordando que el buen desarrollo de éstas, permitirá a la organización mejorar día a día y crecer al paso de los avances de la sociedad y de las necesidades que esto implica ir cubriendo.

2.1 Reclutamiento

Como primer paso del proceso de reclutamiento de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. Hay que recordar que se está contratando personal para una organización y no sólo para un puesto específico (Arias, 1991).

Se define el reclutamiento como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige, o se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. Es el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes adecuados para el empleo, el proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y termina cuando se presentan sus solicitudes (Orozco 1980, en Granados y Rodríguez, 2001).

2.1.1. Análisis de puestos

El primer paso que debe efectuarse en el proceso de reclutamiento, es el análisis de puestos, este proceso administrativo es una técnica que responde a la necesidad de organizar y describir con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizar sus actividades y por medio de ello se definen las obligaciones y características de cada puesto.

Martínez (1999) describe que el análisis de puestos incluye: el análisis de los elementos de la obra que se va a realizar y la descripción de los deberes, obligaciones, dificultades y condiciones de trabajo, salarios, oportunidades para progresar, cualidades personales, etc.

Según Caballero (1998), el análisis de puestos se utiliza en diversas áreas dentro de la organización, pero las más importantes son los que se llevan a cabo en el departamento de recursos humanos, en el cual ayuda a determinar las necesidades o a solucionar problemas con el personal. Existen cuatro tipos de análisis:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
2. El que se hace para orientar la selección de personal.
3. El análisis formulado con miras a la capacitación del empleado.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de los puestos.

Martínez (1999) describe la importancia del análisis de puestos, a un nivel interno en la organización;

- En la selección y colocación de personal las obligaciones específicas que debe cumplir un empleado y las circunstancias para lograrlo, llevan a la especificación de las características necesarias que debe tener el trabajador. En algunas ocasiones el análisis de puestos revela que los criterios existentes para la selección y colocación de puestos son inadecuados, ya que no existe una congruencia entre lo que se le pide al candidato en la selección con los requerimientos totales del puesto.

- En los programas de entrenamiento: el análisis de puestos tiene gran importancia ya que es necesario saber lo que un trabajo requiere antes de que los empleados puedan recibir un entrenamiento adecuado y específico. Tomando en cuenta que el objetivo de dichos programas es enseñar cierta clase de habilidades necesarias para determinado trabajo, desarrollar ciertas aptitudes o proporcionar otra clase de información valiosa a los nuevos empleados.
- En la evaluación de empleos: su propósito es determinar el valor relativo de cada empleo en una organización. Una de las aplicaciones básicas es el establecimiento de escalas equitativas de salarios para los distintos empleos dentro de la organización, la determinación del valor de cada empleo dentro de una organización depende de un estudio comparativo de las obligaciones del cargo y de las condiciones de trabajo.
- En la delimitación de funciones: una de las causas principales de disputas y descontentos en la organización es la falta de claridad en las obligaciones de cada individuo y la delimitación de la autoridad. Un análisis que lleve a la definición de las obligaciones correspondientes a cada cargo ayuda a evitar estos descontentos entre el personal.

Otras áreas donde el análisis de puestos también es importante son: los métodos eficientes de trabajo, salud, seguridad y diseño de equipo, apreciación del desempeño, calificación de méritos, integración de manuales de organización, planeación de recursos humanos, desarrollo organizacional, etc.

2.1.2 Situaciones del reclutamiento

Cruz (2000), menciona que para el proceso de reclutamiento y selección deben existir las siguientes situaciones;

- ❖ Vacante: es decir cuando se presenta un puesto que no tiene titular. Los planes de operación de la organización y la cantidad de rotación de la mano de obra de la misma

determinaran la cantidad de puestos a cubrir. La vacante puede ser un puesto de nueva creación, imposibilidad temporal o permanente de la persona que venía desempeñando el puesto (incapacidad, ausentismo, sanciones, etc.), ascenso del empleado, etc.

❖ Requisición: el reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición la cual es el documento que ampara la necesidad de obtener un titular que desempeñe un puesto, fecha y nombre del departamento que hace la requisición, puesto y fecha en que deberá estar cubierto el mismo, tiempo por el cual se va a contratar, turno, horario, salario y prestaciones. Cuando se cubre la vacante se anota la fecha en que fue cubierta.

2.1.3 Fuentes de reclutamiento

Arias (1991) menciona que se debe contar con medios y fuentes de reclutamiento (fuentes externas e internas), que le permitan identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes.

Fuentes internas: como primer opción se debe tomar en cuenta al personal que actualmente esté laborando en la organización, tomando en cuenta su desarrollo dentro de la misma este tipo de reclutamiento disminuirá costos en cuanto que el personal conoce lo que es la organización, sus características, disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante contribuirá a mantener la alta moral del personal al demostrar con su cambio de puesto que es posible el ascenso dentro de la organización. De no existir el candidato deseado se recurre a los sindicatos, cartera de personal o archivo, familiares y recomendaciones.

Fuentes externas: son aquellas a las que se acude fuera de la empresa ya que se recurre a personas o lugares fuera de la misma; bolsas de trabajo, agencias de colocación, universidades, intercambio con otras empresas, o bien a un nivel más amplio. televisión, radio, periódico, reclutamiento foráneo, etc.

2.2 Selección

En la Revolución Industrial la selección de personal se llevaba a cabo por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, sin embargo, muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, interés vocacional, motivación etc.) no eran apreciables a simple vista, por lo cual se hizo necesaria una selección técnica de personal que empleará métodos ideados por psicólogos y administradores.

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y manejan las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Una vez atraídos los candidatos potenciales comienza el proceso de selección, el cual según Chiavenato (1988) consiste en elegir de entre los candidatos reclutados, aquel que presente mayores posibilidades al cargo vacante y que lo pueda desempeñar de manera eficiente. En este proceso se da la recepción de las solicitudes o del curriculum vitae.

Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, entendiéndose como adecuado el considerar las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Se consideran como métodos de selección: las entrevistas, evaluaciones psicológicas, pruebas de trabajo, examen médico, que fundamente la elección que haga el entrevistador, cumpliendo su responsabilidad profesional (Arias, 1986).

2.2.1 Solicitud de empleo

Solicitud de empleo: la solicitud de empleo abarca generalmente los datos personales, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, etc. Las solicitudes deberán estar diseñadas de acuerdo al puesto que se quiere cubrir ya sea al nivel operativo, administrativo o gerencia. Esta información se complementa en los casos de puestos de ejecutivos o gerentes con el curriculum vitae el cual además de incluir los datos personales, incluye: habilidades, conocimientos, aptitudes, experiencia laboral, tareas desempeñadas, cursos, etc. Toda información que sea de utilidad en la entrevista.

A partir de la solicitud y/o curriculum vitae se determina si el candidato reúne lo requisitos necesarios para el puesto, en caso de que sí, se procede a una entrevista inicial.

2.2.2 Entrevista

Antes de describir el proceso de entrevista en la selección de personal, se da una definición de entrevista la cual es: una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuáles se toman determinadas decisiones (Arias, 1991).

La entrevista inicial pretende detectar en un mínimo de tiempo posible, los aspectos más observables del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, veracidad de la información descrita en la solicitud y/o curriculum vitae, etc. Su finalidad es descartar aquellos candidatos que no cubran los requisitos necesarios para el puesto

Se le debe informar al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso, si existe interés de ambas partes se da paso a la siguiente etapa la cual es la entrevista de selección.

Si el candidato cubrió en la entrevista inicial las expectativas del puesto de manera general, se le considera para una segunda entrevista, la cual se debe llevar a cabo en las condiciones más óptimas posibles; desde las instalaciones, distracciones, privacidad, hasta la actitud del entrevistador, etc. Hay que tomar en cuenta en este paso que la preparación profesional del entrevistador es muy importante y que debe contar con un criterio amplio que le permita no emitir juicios, ser objetivo y valorar la información recibida.

Arias 1986, menciona que la entrevista cuenta con tres fases esenciales; rapport, cima, cierre, las cuales van a permitir un óptimo desarrollo de la misma:

- ❖ Rapport: es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y en sentido estricto el rapport debe perdurar durante toda ésta. Un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y por o contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. Frecuentemente este acercamiento no se desarrolla en el terreno verbal, más bien en las actitudes; mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato es una persona que la mayoría de las veces no conocemos.
- ❖ Cima: dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha, a través de ella se van a explorar las áreas que se mencionaron de manera general en la solicitud y en la entrevista inicial.
- ◆ Historia laboral: se pretende conocer de manera general la forma en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo, su velocidad de progreso, su estabilidad sus ingresos económicos, y su actitud hacia la autoridad.
- ◆ Historia educativa: comenzando por los últimos años de estudio, en esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios y la duración de los mismos, es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión de elegir carrera y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ◆ **Historia personal:** Se han dado diferentes opiniones de acuerdo a qué información se debe preguntar a los candidatos ya que hay información personal que se considera privada y que la organización no tiene derecho a investigar. Pero se debe tener una ética para hacer preguntas en lo referente a cuestiones personales que le permiten tener una coherencia, quizá con las especificaciones del puesto, expectativas, concepto del individuo de sí mismo al igual de su familia, el manejo de sus relaciones interpersonales, etc. También se le hacen preguntas como en que ocupa su tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo.

- ❖ **Cierre:** De cinco a diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que crea pertinentes y manifieste sus precisiones sobre la entrevista y finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar, lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que el candidato obtenga un beneficio y no piense que fue en balde su entrevista, el que sepa que el no ser aceptado no implica una derrota sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos. Hay que recordar que la entrevista para selección puede ser de diferentes maneras; la estructurada, la semiestructurada, dirigida, no dirigida, todo va a depender del nivel de puesto que se requiera cubrir.

Chudren y Sherman (1980, en Caballero, 1998) afirman que la validez de la entrevista está relacionada con el grado hasta el cual proporciona información que sea predictiva del éxito o fracaso del solicitante de trabajo.

Se debe realizar el informe de la entrevista de manera inmediata para que no se pierda información relevante, este informe debe ser claro, concreto y entendible para la persona que posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

La entrevista de selección es en cualquier caso irremplazable, como ocasión de establecer el primer contacto humano entre el individuo y la organización, por tal motivo el

profesional adecuado para llevarla a cabo es el psicólogo por las habilidades de analizar y evaluar la conducta humana.

2.2.3 Pruebas psicológicas

Son otra manera de obtener información importante para el puesto a cubrir o para conocer las características propias del individuo. Frecuentemente se ha hecho más hincapié en la técnica que en la profesión que debe manejarlas. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quiénes las utilizan, etc. Es importante tomar en cuenta que la utilización de estas pruebas no debe sustituir a los profesionales o a los instrumentos, pero si proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo (Vivas, 1996).

Caballero (1998) mencionan a partir de definiciones dadas por Ghiselli (1959), Huse (1986), que las pruebas psicológicas han hecho importantes contribuciones a la solución de problemas de selección, colocación y adaptación de trabajadores. Cuando las pruebas se han utilizado para la selección y adaptación del personal, sus resultados han servido como elemento de predicción de algún índice de buen éxito en el puesto.

A fin de que las pruebas sean herramientas útiles deben contar con: estandarización, validez y confiabilidad. Entre las pruebas más comunes se encuentran las siguientes:

- Pruebas de inteligencia: éstas se refieren a la medición de la capacidad intelectual y de sus distintas formas de funcionamiento. Tales como; memoria, razonamiento, percepción, vocabulario, rapidez de aprendizaje, etc.
- Pruebas de personalidad: se refieren a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

- **Pruebas de interés:** elaboradas para descubrir los modelos del interés personal, y seguir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos. En el análisis de interés es importante descubrir tipos o modelos que están asociados con el éxito en el trabajo.

En lo que se refiere a la medición del individuo a nivel técnico, es decir, su capacidad para desempeñarse en determinado trabajo encontramos:

- **Las pruebas de habilidades o de trabajo:** éstas se refieren a la medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

Aunando a esta prueba de medición se encuentran otras que complementan la información de ésta, y que están invariablemente relacionadas con el aspecto psicológico, las cuales son:

- **Pruebas de rendimiento:** que miden la eficiencia adquirida por el sujeto para realizar una determinada tarea, que puede hacer referencia a una actividad mental o motriz.

2.2.4 Pruebas de trabajo

La realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el jefe inmediato, a fin de probar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. Algunas organizaciones acostumbran realizarlas antes de aplicar las pruebas psicológicas. Debe estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización en particular.

2.2.5 Examen médico

Es importante que se realice un examen médico a los candidatos del puesto ya que podrían ser indicadores de futuros problemas, como; calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo y a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no

satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. Existen enunciados en el reglamento de higiene y seguridad de la secretaria de trabajo que dejan especifica y delimitadas, las obligaciones del patrón hacia sus trabajadores y viceversa, sobre este tema (Arias, 1986).

2.2.6 Estudio socioeconómico

Estudio socioeconómico: la investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- ❖ Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- ❖ Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- ❖ Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada, como datos personales, antecedentes familiares, antecedentes laborales, etc.

2.2.7 Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características del candidato. Hecho esto se presenta al jefe inmediato para que tome la decisión final (op. cit.)

2.2.8 Contratación

Posteriormente se lleva a cabo la contratación por medio de un contrato laboral en el que se especifique la relación de trabajo entre el que presta sus servicios y la empresa. Estas especificaciones pueden ser del orden legal, como del orden formativo de acuerdo a la organización (necesidad administrativa).

Arias (1986) menciona que la ley presume la existencia de un contrato y de la relación de trabajo entre la organización y el trabajador. El contrato individual de trabajo, constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador, el contrato le brinda certeza respecto de:

- Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización:

- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo, el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

2.2.9 Contrato psicológico

Ahora bien al momento de contratar al trabajador para su nuevo puesto se le está dando una serie de información de la organización, que a partir de ese momento va a formar parte de él. Es importante que la organización tome en cuenta durante este momento la existencia del contrato psicológico que juegan la organización y el trabajador de manera no especificada.

El inicio de pertenecer a una organización y trabajar para ella, el satisfacer sus necesidades y relacionarlas con la organización implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas que operan a toda hora: el rol que desempeña el empleado,

expectativas salariales, jornadas laborales, prestaciones, ventajas del empleo: garantía de que no lo van a despedir, muchas de estas expectativas son implícitas y tiene que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona, el esperar que la organización te trate como ser humano, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crear otras, que brinde oportunidad de crecer y aprender, mas que nos deje saber como vamos haciendo las cosas etc. Forman parte del contrato psicológico que firman de manera intangible la organización y el empleado y son necesidades de la organización.

La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a la deserción o a las huelgas, tiene que ver con el incumplimiento evidente del contrato psicológico.

La organización también tiene expectativas, por ejemplo: que el empleado de una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella, (es decir, que esté siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización.).

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida en que se transforman las necesidades de la organización y del individuo. Las expectativas tanto del empleado como de la organización surgen de sus necesidades más primordiales, de lo que han aprendido de otras personas, tradiciones y normas que están ejerciendo alguna influencia de su propia experiencia etc. En la medida en que las necesidades, expectativas y fuerzas externas cambian; convierten al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe negociarse constantemente.

Posteriormente en el apartado de cultura y desarrollo organizacional se mencionara la importancia de cubrir las necesidades del trabajador (contrato psicológico) en conjunto con las de la organización.

2.3 Capacitación y Adiestramiento

A partir de que los nuevos integrantes de la organización han sido contratados, comenzaran con sus labores, pero para ésto pasan al siguiente proceso el cual es la capacitación. La cuál se creó en un principio con el único propósito de incrementar la productividad de una empresa, tomando en cuenta variables como el ambiente, condiciones de trabajo y motivación. Posteriormente la capacitación se centró tanto en la productividad como en el desarrollo de personal, debido a que se pensó que como una organización está formada por individuos, ésta crecería en la medida en que sus empleados también lo hicieran (Granados y Rodríguez, 2001).

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, tanto en tiempo presente, como en tiempo futuro (Silicio, 1986).

2.3.1 La inducción

La inducción como primer paso del proceso de capacitación, es una parte muy importante ya que tiene trascendencia para la adecuada integración de los nuevos integrantes en la organización. Uno de los aspectos más notables del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual resulta muy significativo para el trabajador, por eso hay que considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, por lo cual las actividades que se realicen deben estar matizadas de una actitud cordial (Arias, 1986).

Los objetivos de la inducción son

1. Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
2. Ayudar a que se ajuste a su nuevo ambiente.
3. Informar de las políticas, reglamentos, prestaciones, 'beneficios de la empresa, historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, servicios o artículos que produce, información general que pueda ser de interés para el nuevo empleado.

4. Crearle una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
5. Reducir la rotación de personal.
6. Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador, y a la empresa, debido a que si no está bien informado, constantemente formulara preguntas a sus compañeros que lo rodean.

Es importante que dichos objetivos le queden claros al trabajador, evitando así problemas posteriores (Caballero, 1998).

2.3.2 Diferenciación entre capacitación y adiestramiento

En la actualidad la capacitación y el adiestramiento tienen gran importancia debido a que por dichos procesos se han logrado avances tecnológicos como el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores, además de ser un requisito de ley para todo tipo de organización formal.

Siliceo (1986) señala la diferenciación entre capacitación y adiestramiento; el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. Mientras que la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, desde este punto de vista la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

Reyes (1982) dice que la capacitación es más de carácter teórico, de mayor amplitud y para trabajos calificados, mientras que el adiestramiento es de carácter más práctico y para un puesto concreto, entendido por adiestramiento adquirir una destreza.

2.3.3 Características de la capacitación

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, a la necesidad de contar con personal preparado. Así la capacitación es un proceso de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comunicación permanente que permite a través de actividades enseñanza - aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar actitudes e incrementar habilidades en los trabajadores, a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando su realización personal (García, 1986 en Caballero, 1998).

Castro (2000) menciona que existen diversos intereses para llevar a cabo el proceso de capacitación, como los siguientes:

Para la organización:

- Aumento de la rentabilidad y mejora de actitudes.
- Mejora del conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Incremento de la moral de los trabajadores.
- Identificación del personal con los objetivos de la organización.
- Mejora la imagen de la organización.
- Mejora en las relaciones jefe-subordinado.
- Obtención de información sobre necesidades futuras.
- Mejora la comunicación.

Para el individuo

- Incremento en el nivel de satisfacción en el puesto.
- Ayuda al logro de metas individuales.
- Sentido de progreso.
- Eliminación de temores por incompetencia o ignorancia.
- Contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Alimentar la confianza y el desarrollo.
- Ayudar al individuo a tomar decisiones y solución de problemas.

Mendoza (1991) destaca que la capacitación tiene diversos objetivos, por ejemplo, proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias a su puesto de trabajo, facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales, tanto

en situaciones concretas de trabajo como cuando se presentan innovaciones técnico – científicas, permitir una mayor y eficaz ejecución de los empleados para proponer ascensos, transferencias, proporcionar reforzadores, etc. proporcionar a los empleados habilidades específicas, ante las contingencias de la demanda ocupacional, satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su formación.

2.3.4 Fases administrativas de la capacitación

Caballero (1998) menciona que en el proceso de capacitación se identifican seis fases, las cuales son:

1. **Presentación de un proyecto:** consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase se establece el compromiso entre el área usuaria y la unidad de capacitación y desarrollo, para la realización de un programa.
2. **Presentación del programa:** se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tiene un orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.
3. **Operación de los programas:** esta fase la conforman las actividades que permitan la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
4. **Control del programa:** consiste en una serie de acciones evaluatorias que ayudan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.
5. **Evaluación:** es la fase del proceso en las que se diseñan modelos idóneos para establecer hasta que punto los capacitados alcanzan los objetivos prefijados.

6. Seguimiento: es la última fase del proceso que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

La capacitación significa aumento o mejoramiento de: cantidad y calidad de producción, utilidades, ventas, ahorro en mantenimiento de herramienta y equipo de trabajo, mejoramiento de métodos de trabajo, disminución de niveles de rotación, mayor satisfacción en el trabajo, etc.

Uno de los papeles que juega el psicólogo en este proceso es el brindar y proporcionar la continua capacitación a causa de los cambios tecnológicos en el área laboral y de las modificaciones en los sistemas de una organización que constantemente se están presentando. Al igual que implementar y elaborar los mismos programas que se llevan a cabo en este proceso (Granados y Rodríguez, 2001).

2.4 Desarrollo Organizacional

Diversos autores (citados en Aguirre, 1997) mencionan que existen diferentes opiniones sobre el inicio del desarrollo organizacional (D.O.), por ejemplo:

Davis (1983) menciona que se originó en la década de los cincuenta y sesenta y lo concibe como otra forma de capacitación integrada. Mientras que Ferrer (1998) argumenta que las actividades del desarrollo organizacional aparecieron en 1957 como un intento por aplicar algunos proyectos e ideas de entrenamiento experimental. Por su parte Chiavenato (1992) y Rodríguez, (1995) refieren que el movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 con un conjunto abstracto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades.

El papel que ha tomado en nuestros días el desarrollo humano y organizacional es muy importante, Lafarga (1994, en González, 1996), expone que el trabajo de psicólogos con valores humanos, es promover el cambio hacia un mejor crecimiento y desarrollo de las

personas, que les permitan comprometerse consigo mismos, con la empresa en que laboran y con el país.

El papel que ha tomado el desarrollo humano es de suma importancia, el concepto de hombre ha cambiado en el trabajo, el cual empieza a considerarse como un ser en proceso con la posibilidad de crecer y autodeterminarse de acuerdo a la situación favorable que se le presente (González, 1996).

Se entiende el D.O. como una serie de conceptos de diversa índoles, relacionados entre si y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran, o también se podría considerar como una filosofía porque es básicamente una manera de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad (Arias, 1986).

O bien, Aguirre (1997) menciona que el D.O. no es solamente un proceso de cambio, ni una serie de intervenciones conductuales, sino más bien, es un programa de acción donde se analizan las necesidades de la organización como del personal, y se diseñan etapas para que estos trabajen en armonía hacia las metas planeadas que sirven a los intereses colectivos más elevados.

El D.O. se desarrolla bajo la perspectiva de cambio no sólo estructural sino también de las personas ya que son las que van a contribuir al éxito o fracaso de la organización, de igual manera es una estrategia educativa, cualquier modificación que se emprenda implica cambiar las creencias, las actitudes y los valores de la comunidad. El nivel de intervención puede variar desde un simple cambio superficial en la conducta, hasta una penetración más profunda en las motivaciones (González, 1998).

Para llevar a cabo el D.O. es necesario tener necesidades que condicionen este punto que podría ser por ejemplo:

- a) Fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo.
- b) Lograr la integración de un grupo altamente tecnificado.
- c) Recuperar la condición de competencia en un mercado determinado.
- d) Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados, administrativos y obreros.
- e) Simples problemas de despersonalización del trabajo.

Para poder diferenciar las necesidades de capacitación, de las necesidades de D.O. es necesario describir las características de este último.

2.4.1 Características del Desarrollo Organizacional

Aguirre (1997) menciona características propias del D.O. que lo diferencia del proceso de capacitación:

1. El enfoque en la organización total: ya que trata de desarrollar la organización total para que responda con eficiencia al cambio. Debido a los constantes cambios en la sociedad moderna, es necesario que la empresa funcione en sus partes juntas y en orden.
2. Orientación a sistemas: el D.O. se ocupa de las interacciones de las distintas secciones de la organización y la forma en que se afectan entre sí, abarca desde las relaciones de trabajo y personal, hasta la estructura y los procesos así como también de las actitudes. Dándole importancia en la manera en que las partes se relacionan unas con otras.
3. Uso de agente de cambio: el D.O. puede utilizar uno o más agentes de cambio (personas expertas que se encarguen de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo) que asisten como asesores, que generalmente viene del exterior de la compañía. Este trata de que se realice un trabajo o relación trilateral (director de personal, gerencia, agente de cambio) para estructurar el programa de desarrollo organizacional.

4. Solución de problemas: el D.O. da vital importancia a este punto, ya que trata de solucionarlos, ya que son problemas que están enfrentando los participantes de la organización, a esto se le denomina mejoramiento organizacional a través de la investigación de acción.
5. Aprendizaje experimental: se refiere a que los participantes aprenden experimentando en el ambiente de la capacitación los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo, recurriendo al análisis y al debate de su propia experiencia inmediata y obtiene enseñanza de ellos.
6. Procesos de grupo: el D.O. se basa en procesos de grupos tales como el debate, conflicto entre grupo, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación, realizando un esfuerzo de mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación y aumentar la confianza.
7. Retroalimentación: otra base del D.O. es la retroalimentación de los participantes para que tengan datos concretos en los cuales basar sus decisiones. La retroalimentación los anima a entender una situación y a realizar una acción autocorrectiva en lugar de que alguien les indique que hacer.
8. Formación de equipos: el objetivo general del D.O. es reforzar mejor el trabajo en equipo a través de la organización. Se hace hincapié tanto a los equipos pequeños como grandes, sin olvidar que una organización esta formada por grupos pequeños. Lo que hace el D.O. es enlazar a todos los grupos; personas, estructura, tecnología y medio ambiente para un eficiente desempeño organizacional.

Por su parte González (1998) menciona las siguientes características que debe tener el D.O.:

- Se realiza bajo una perspectiva de cambio, intencional y deliberado, examinando todas aquellas variables ambientales e internas que puedan inducir cambios en su estructura

pero siempre orientándose hacia una finalidad concreta, que constituya una superación de logros.

- Es una nueva filosofía gerencial que está basada en el ideal de contar con organizaciones más humanas y más democráticas.
- Los cambios que buscan están ligados directamente a la existencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Al igual existe un conjunto de valores relativos al hombre y su trabajo en el contexto de la organización, los cuales ejercen una influencia en el proceso y en la tecnología, para crear organizaciones más funcionales. Entre ellos se mencionan; el brindar oportunidad para que las personas funcionen como seres humanos y no como simples objetos de producción, también el dar oportunidad para que cada miembro de la organización se desarrolle, el procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas y objetivos, así como el tratar de crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo motivador e interesante.

2.4.2 Pasos integrantes del proceso de Desarrollo Organizacional

Un programa de desarrollo organizacional tiene elementos o pasos integrantes, los cuales son, por ejemplo; el diagnóstico, la intervención y el mantenimiento del proceso.

- ❖ El diagnóstico: es una recopilación de datos acerca de los sistemas y subsistemas, así como de los procedimientos. Los métodos más usuales para diagnosticar son: la encuesta por medio de cuestionario y las entrevistas tanto de grupo como individuales (González, 1998).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por su parte Aguirre (1997) menciona que el diagnóstico: esta comprendido por el diagnóstico inicial, en el cual la gerencia llama al agente de cambio para que detecte la necesidad y determine el tipo de programa que necesita. La información se puede obtener por medio de las entrevistas con diferentes personas que pertenecen a la organización. En la retroalimentación de datos y confrontación; se organizan grupos de trabajo para analizar los datos recabados, para medir las cuestiones en las que están en desacuerdo y para establecer las prioridades para el cambio.

- ❖ La intervención: comprende el trabajo de los agentes de cambio y de los sistemas receptores. Una parte especial implica formular planes de actuación, llevar estos a cabo y evaluar las consecuencias de la acción (González, 1998).

En la intervención se estructuran equipos o se capacita personal para la ejecución del D.O.: durante todo el periodo de reuniones el asesor motiva a los integrantes del grupo que busquen maneras para trabajar en equipo. También les ayuda a conocer y valorar los canales de comunicación abierta y la confianza para que un equipo de trabajo labore con eficiencia. La evaluación y análisis subsecuente; el agente de cambio o asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de su trabajo en D.O. y a desarrollar tareas adicionales en los campos que se requieren otros resultados (Aguirre, 1997).

- ❖ El mantenimiento del proceso: abarca los trabajos encaminados a orientar y controlar el proceso teniendo como finalidad varios objetivos; modular el autoanálisis y la autoreflexión, trabajar para verificar el dominio de las intervenciones del programa de todos los integrantes, poner a prueba la aplicabilidad del programa a lo que necesita la organización, cerciorarse de que las intervenciones se hagan en tiempo oportuno y asegurarse que las consecuencias intencionales, no obstaculizan los objetivos del D.O. (González, 1998).

Los pasos del D.O. forman parte de un proceso y es importante que se lleve a cabo de manera íntegra para que la organización logre obtener los beneficios de éste.

2.4.3 Objetivos del proceso de Desarrollo Organizacional

El lograr un cambio dentro de la organización en cuanto a valores, creencias, actitudes, y llegar así a una mayor eficiencia y bienestar a todos los niveles jerárquicos; se habla de un proceso de D.O. que logra cumplir con objetivos planteados por la organización. Los principales objetivos según Beckhard (1973 en Caballero, 1998) son:

- Fijar una mejor forma de establecer los objetivos organizacionales.
- Buscar que los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización.
- Desarrollar un sistema en que las labores sean realizadas en base a objetivos y planes.
- Lograr que la estructura, los procedimientos y las políticas ayuden al mejor desempeño de las funciones.
- Que las decisiones sean tomadas en base a las fuentes de información, sin importar los niveles jerárquicos.
- Lograr un mejor trabajo en equipo y una responsabilidad compartida.
- Eliminar la competencia en beneficio de una mayor colaboración.
- Fomentar el aprendizaje en el trabajo y la disponibilidad para recibir retroalimentación.
- Crear condiciones en las cuales los conflictos salgan a flote y puedan ser manejados y resueltos.
- Resolver los problemas en base a las necesidades personales incluyendo las relaciones humanas.
- Lograr un clima organizacional de confianza, respeto, de opiniones y de disponibilidad para trabajar
- Crear un sistema capaz de autorrenovarse y adaptarse al cambio mediante mecanismos continuos de mejoramiento.

Cabe señalar que, si no existe un compromiso por parte del empleado, de la empresa, el apoyo de la dirección, una congruencia del programa de D.O. con la filosofía de la organización, que la participación no sea voluntaria, es difícil que se obtengan resultados positivos de este programa. Las organizaciones deben planear los cambios necesarios

para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean equilibrados, aceptados o impulsados (Arias, 1986).

Una empresa no puede cambiar de la noche a la mañana, es un proceso de esfuerzo planificado que involucra a toda la organización, el cambio debe mantenerse siempre en una continuidad.

2.5 Cultura Organizacional

Otro elemento importante en la organización, además de su estructura es la cultura organizacional, la cual denota un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otra (Aguirre, 1997).

La cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Por ello para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la revitalización y la renovación, se debe de cambiar la respectiva cultura organizacional conforme cambian las condiciones del mercado en las que se esta inmersa la empresa (Ruiz, 1998).

Davis (1993) denomina cultura organizacional al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. O bien Howell (1979) mencionaba que la cultura organizacional tiene un valor importante dentro de la organización, ya que lo que hace excelente a una empresa desde el punto de vista competitivo, efectivo y de satisfacción personal, es el establecimiento de valores compartidos, lo que propicia la creación de una cultura sólida.

2.5.1 Características de la cultura organizacional.

Robbins (1987) menciona que hay siete elementos que al ser combinados y acoplados revelan la esencia de la cultura de la organización,

1. **Autonomía individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidad para ejercer la iniciativa, que los miembros tienen en la organización.
2. **Estructura:** es el grado de normas y reglas formales, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar el comportamiento del empleado.
3. **Apoyo:** es el grado de ayuda, atención y cordialidad que muestran los superiores a sus subordinados.
4. **Identidad:** es el grado en que los empleados se identifican con la organización total y no con su grupo o campo de trabajo.
5. **Desempeño-premio:** se refiere a la distribución de premios dentro de la organización (aumentos salariales, promociones) que se basan a criterios relativos al desempeño.
6. **Tolerancia al conflicto:** es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo. Así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. **Tolerancia al riesgo:** es el grado en que alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

A partir de dichos elementos se obtiene un panorama base de los sentimientos del significado compartido que tienen los empleados al respecto de la organización para saber como se van a hacer las cosas dentro de ella y la manera en qué han de obrar.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización, primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura sirve como un mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados (Aguirre, 1997).

2.5.2 Medios de transmisión de la cultura organizacional

Robbins (1987) propone que la cultura se transmite por medio de:

- a) **Historias:** las cuales circulan en toda organización, contienen narraciones de hechos referentes a los fundadores de la empresa, a las decisiones que afectaran al futuro de la misma, y a la alta gerencia actual. Las historias fundamentan el presente y el pasado, además de legitimar las prácticas actuales.
- b) **Rituales:** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización.
- c) **Símbolos materiales:** , los automóviles, el mobiliario, las instalaciones, el diseño y disposición de espacios, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son algunos ejemplos de símbolos materiales que indican a los trabajadores, que es importante en la empresa y las clases de conductas (conservadora, autoritaria o participativa) que se juzga apropiada.
- d) **Lenguaje:** en muchas empresas y unidades dentro de ellas se utiliza el lenguaje como medio de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los individuos reafirman su aceptación a esa cultura. Con el tiempo algunas organizaciones desarrollan términos especiales para describir el equipo, personas, claves, productos, clientes, proveedores, entre otros que se relacionan con su grupo

Es de vital importancia el fortalecimiento permanente de la cultura dentro de la organización, ya que esto permitirá el desarrollo de la organización en un mercado altamente competitivo. Logrando así el cumplimiento y la rápida reacción ante los cambios de su entorno, ahora bien existen diferentes tipos de cultura que desarrollan un tipo de comportamiento común, ya sea para bien o para mal de la organización y de su personal.

2.5.3 Tipos de cultura organizacional

Reyes (1982) menciona que existen cinco tipos de cultura organizacional:

- ❖ **Cultura fuerte:** es aquella que tiene bien definido su conjunto de valores, cuenta con personas que actúan bajo la dirección de los valores establecidos y tiene bien definida y difundida la jerarquización de estos. Se afirma que las culturas fuertes ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal y que están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación de personal. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.
- ❖ **Cultura débil:** contrariamente a lo anterior, no se tiene claramente un conjunto de valores establecidos y ampliamente difundidos o bien, en el caso de existir valores, éstos no guían el comportamiento de las personas.
- ❖ **Cultura funcional:** es aquella que es capaz de cumplir plenamente con los objetivos de una organización para lograr los resultados deseados.
- ❖ **Cultura disfuncional:** se caracteriza porque ha perdido la capacidad de lograr resultados satisfactorios, o de enfrentar los cambios que se presentan, trayendo como consecuencia malestar permanente de los individuos que la conforman, falta de una guía que permita la acción de los empleados, incompatibilidad de valores, creencias, intereses, entre otros.
- ❖ **Cultura rígida:** en esta no se tiene la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios del entorno que pudieran aparecer, es decir, pretende seguir haciendo frente a los nuevos retos y transformaciones de una manera tradicional.

La cultura de una organización resulta de la integración de las experiencias y principios de sus creadores y a través de los tiempos como vayan entrando nuevos integrantes se les va dando a conocer la nueva cultura.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la mantienen al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes, por ejemplo; muchas de las técnicas referentes a los recursos humanos refuerzan la cultura: el proceso de selección, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades relacionadas con la capacitación y el desarrollo de carreras, los procedimientos de promoción aseguran que los contratados encajen con la cultura, premien a quienes la apoyan y castiguen a quienes se opongan a ella. Estos puntos cumplen una función central para que la cultura perdure, es decir que dicho ambiente sea estable y adecuado para los requerimientos que le pide la sociedad y la competencia misma con otras organizaciones (Robbins, 1987).

2.5.4 Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por diversos elementos que harán crecer e interactuar con los elementos externos e internos a la organización. A la filosofía de la empresa se le conoce como valores de la empresa o valores compartidos. Vázquez (1997) menciona que la filosofía cuenta con tres valores fundamentales para toda organización: la misión, visión, valores.

a) Visión: se refiere hacia donde va la organización y que es lo que quiere lograr, proporciona un marco de referencia compartido que da la forma a ese futuro, debe ofrecer un reto al presentar un avance significativo desde la realidad actual, convirtiéndose en la nueva razón de ser de la organización, es su aspiración (Granados y Rodríguez, 2001).

La visión es un signo común e inseparable de los líderes, la visión es la imagen que crea conscientemente para representar el futuro ideal de una organización, grupo o país, esta visión debe articular un escenario realista del futuro, que sea creíble y atractivo, una

percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea. Esta visión debe ser; positiva, alentadora y motivante (Vázquez, 1997).

Un ingrediente básico de una visión es que no solo debe estar en la mente de los individuos, sino también en el corazón de ellos. Esta visión se hace propia, creen profundamente en ella y con una persistencia a toda prueba se lanzan a lograrla y a comprometer a otros a su trascendencia (Caballero, 1998).

La misión es el hoy y la visión, lo que quiero llegar a ser, es el mañana. La visión debe estar ligada y complementada con la misión y las estrategias de la organización, y debe estar detallada para que cada quien sepa el papel que les toca jugar en ella.

b) Misión: abarca a qué se dedica la organización y la razón de ser de está. La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. La misión también debe contener el fin trascendente de cada una de las acciones de la organización y debe incluir la responsabilidad social de la empresa y de sus integrantes. Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer prioridades, estrategias, planes y asignaciones de actividades. La misión guía la continuidad de una organización para que logre sus objetivos, se desarrolle y se proyecte en el tiempo y el espacio, con su amplio alcance, la misión se convierte en el concepto total para diseñar y manejar la comunicación estratégica tendiente a posesionar, entre clientes, productos y la imagen corporativa de una organización (Granados y Rodríguez, 2001).

c) Valores: son las guías de actuación de quienes conforman la organización y que les inspira a comprometerse con su éxito. Los valores son los cimientos de cualquier cultura, como esencia de la filosofía de la compañía para alcanzar el éxito. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establece directrices para su comportamiento diario. Así los valores establecen lo que se debe y lo que no se debe hacer, los siempre y los nunca, los valores mantienen unida a la

organización. La publicación de los valores es una buena idea, pero lo que en realidad es valido es el hecho de vivirlos día tras día.

La cultura organizacional tiene efectos en la conducta, esto se refleja en la forma de organizar a la gente, motivarla, desarrollarla y comunicarse efectivamente con ella, de igual manera se refiere a la naturaleza de la empresa, mercados y clientes, el estilo en que debe hacerse el negocio, la clase de personas que necesita la organización y como hay que tratarlas (Amstrong, 1991).

La cultura y el clima organizacional provienen del medio interno de la organización, son intangibles, únicos porque hace que la empresa se distinga de otras, crean un sentido de identidad y pertenencia hacia la misma, influyen en los individuos, pueden facilitar u obstaculizar el logro de las metas y objetivos planteados y son el resultado de las relaciones formales e informales

2.6 Clima Organizacional

El clima organizacional surge del desarrollo organizacional en la búsqueda de soluciones para mejorar las actitudes de los trabajadores hacia el medio en el cual se desarrolla su trabajo. Es la atmósfera psicológica que es intangible y única que existe en cada una organización, resulta de un complejo comportamiento relacionado con aspectos formales e informales de la estructura, sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización, sin embargo, se puede considerar que existe un clima adecuado cuando los empleados son cooperadores, están contentos, logran sus metas y se sienten parte de la empresa. Pero el clima es inadecuado cuando no hay confianza, no hay colaboración ni trabajo en equipo, no existe una comunicación directa y abierta, etc. (Aguirre, 1997).

Forehand y Gilmer (1974 en Ruiz 1998) describen al clima organizacional como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas. El clima es la sensación, personalidad

o carácter del ambiente de la organización y los factores que mas determinan el clima son el tamaño, la estructura organizacional, los sistemas de trabajo, el liderazgo, y la forma de dirección.

El individuo lleva consigo a su trabajo ciertas ideas concebidas sobre si mismo, quien es, que se merece, que es capaz de realizar, etc. El desempeño del trabajador se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja, es decir, el enfoque que se le da al clima organizacional va a depender de la percepción del individuo y está orientado a la motivación de los miembros de la empresa (González, 1998). De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.6.1 Dimensiones de estudio del clima organizacional

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, Granados y Rodríguez, (2001) destacan la existencia de nueve dimensiones que explicarian el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como son:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.
2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados de grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales son los de la organización.

El clima organizacional, como lo menciona Kolb (1977 en González, 1998) es saber dirigir la motivación de su personal. La eficacia de la organización se puede aumentar creando un

clima que satisfaga las necesidades de sus miembros y al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

2.7 Motivación

La motivación esta constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación es a la vez objetivo y acción, sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario sentirse desmotivado representa la perdida de interés y de significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes (Granados y Rodriguez, 2001)

El saber ¿qué realmente motiva al empleado a trabajar?, ¿que sistemas de reforzamientos son propicios para cada persona? sobre esto, cabe señalar que nuestras motivaciones y necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, determinada por lo que ya se ha aprendido, y refleja nuestra cultura, situación familiar, socioeconómica, nuestra preparación, expectativas, etc. A pesar de que los seres humanos pueden empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares desarrollan patrones diferentes de necesidades y motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran (Schein, 1994).

En el pasado cuando se buscaba algo motivador sólo bastaba aumentar el sueldo, pero en la actualidad ya no da resultado, esto no quiere decir que el dinero carezca de valor motivador, sin embargo la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas

2.7.1 Teorías de la motivación

Para identificar estas motivaciones y la manera de diseñar puestos y condiciones de trabajo que faciliten su satisfacción, González (1998) menciona que es necesario conocer los tipos de necesidades presentes en el individuo, las cuales se pueden clasificar en las siguientes:

- 1) Necesidades básicas: ropa, alimento, agua, abrigo, descanso, etc.
- 2) Necesidades psicológicas: que surgen a medida que cada persona crece y desarrolla la necesidad de sentirse importante, de ser bien visto, de ayudar a otros, etc. y que en general son:
 - a) Seguridad, la sensación de que gusta y se le entiende.
 - b) Reconocimiento, el ser apreciado, que se le hace sentirse importante, y se le da crédito desempeñando bien su trabajo.
 - c) Sensación de pertenencia, ser necesario y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.
 - d) Ser tratado con respeto y dignidad, la gente desea sentir que se le respeta.
 - e) Oportunidad, la posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.
 - f) Satisfacción con la realización, tener un trabajo que se es capaz de realizar y cuya buena realización produce satisfacción; un trabajo que constituye un desafío para el, y para sus destrezas y capacidad.
 - g) Propósito, la sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.
 - h) Competencia, desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización harán que tenga mas interés en su trabajo.

Teoría de la motivación basada en el logro: al hablar de las cualidades de los ejecutivos eficientes, incluimos entre ellas la necesidad de logro, este deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna. Los que están impulsados por ella obtienen profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar.

Teoría de la motivación basada en la jerarquía de necesidades: Abraham Maslow (1970 en González, 1998) formuló una teoría de la motivación en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía. El hombre siempre desea mejores condiciones de vida, siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad de

impone a las demás. En tal sentido existen cinco categorías de necesidades (en orden ascendente) 1) necesidades fisiológicas, 2) necesidades de seguridad, 3) necesidades de pertenecer al grupo y amor, 4) necesidades de estimación, 5) necesidades de autorrealización.

Blum (1992) menciona que para Maslow fueron importantes las premisas:

- que el comportamiento de cualquier persona esta dominado y determinado por los grupos mas bajos de necesidades no satisfechas.
- El individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades, principiando por las inferiores y ascendiendo de acuerdo a la jerarquía.
- Se dice que los grupos de necesidades 1 y 2 son prepotentes en el sentido de que prevalecen sobre las que tienen una posición más alta en la jerarquía.

El modelo de expectativas también conocido como teoría de expectativas desarrollado por Victor H. Vroom: explica que la motivación es producto de tres factores: qué tanto se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativas) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad). El producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad da como resultado la motivación, a la cual se le define como la fuerza del impulso hacia la acción (Robbins, 1987).

Ahora bien existen varias teorías de la motivación, pero la importancia de esto para los psicólogos es el llevar a cabo un estudio detallado para cada tipo de individuo dentro de la organización, el no simplificar a un solo motivo las necesidades de toda la organización.

La percepción, deseos, anhelos, propósitos, etc. juegan un papel muy importante en la motivación ya que la reacción ante las recompensas varía de acuerdo a la manera en que se tenga la visión del medio, en un marco de referencia organizado de acuerdo a las experiencias y valores individuales, no se puede motivar en la organización sin conocer lo que les motiva realmente a los empleados. Los motivos o impulsos varían en intensidad no

solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

Al momento de tratar de entender la conducta de los trabajadores, la frustración como consecuencia de una meta no alcanzada, da importante información sobre el proceso de motivación en las organizaciones.

2.7.2 Frustración

La fuerza de la frustración en una situación esta relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada, cuando una persona esta frustrada puede responder de dos maneras:

1. Respuestas de ajuste: la persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la necesidad, es decir, una meta sustituta aceptable que pueda obtener.
2. Respuestas de desajuste: la persona puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible o puede darse por vencido en cualquier intento en relación con cualquier otra meta. Una de las respuestas normales de desajuste a la frustración es la agresión (Blum, 1992).

Esperando que el tercer capitulo permita aclarar si el psicólogo es capaz de realizar estas actividades de manera completa, se describe lo que fue su formación profesional, tomando en cuenta sus habilidades, competencias y la delimitación de sus actividades dentro del área organizacional como campo de trabajo de la psicología.

CAPITULO 3

EL PAPEL DEL PSICOLOGO DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA EN LAS ORGANIZACIONES

Las actividades que se realizan en las organizaciones, como las mencionadas en el capítulo anterior son llevadas a cabo de manera multidisciplinaria por el psicólogo, contadores, administradores, ingenieros, mercadólogos, etc., por lo cual es importante señalar algunos puntos; la formación profesional que recibe el psicólogo de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Iztacala, las competencias con las que cuenta para ejercer su vida profesional, la delimitación de su papel en las organizaciones y la importancia de la participación del psicólogo dentro del ámbito organizacional.

3.1 La formación del psicólogo de la FES Iztacala

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento de los organismos. Es una profesión relativamente reciente, ya que es a partir de 1973 que se le reconoce legalmente en nuestro país; su campo de trabajo se ha ampliado y diversificado en la medida que el psicólogo es demandado para dar solución a diversas necesidades sociales en el campo de la educación, la salud, la ecología, la producción y el consumo, entre otros.

El currículo de la licenciatura de psicología de la FES Iztacala parte de un marco teórico congruente con su metodología y propuesta tecnológica y cubre la línea de las demandas sociales que día a día exigen una mayor participación y compromiso de la psicología como profesión. El plan de estudios de la carrera de psicología en la FES Iztacala se constituyó con base en una filosofía científica bien definida, el positivismo, del cual se desprende el conductismo y de un cuerpo teórico metodológico preciso, el análisis de la conducta, sin importar el área en la que el psicólogo esté trabajando debe actuar de manera científica.

El psicólogo que se forma en la Universidad Nacional Autónoma de México, FES Iztacala es capaz de identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución para las diversas situaciones que requieren de su intervención, derivadas de la interacción entre individuos, grupos, instituciones y comunidades para el desarrollo integral del ser humano y la sociedad.

Estas habilidades las adquiere a lo largo de su formación profesional, pues cuenta con elementos teórico – prácticos que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional (Cachón, 1990). El papel que desempeña el psicólogo en una organización debería ser importante ya que él es el especialista en comportamiento humano ya sea de manera individual o en grupo.

El psicólogo cuenta con una formación científica que le permite llevar a cabo la detección, evaluación, desarrollo, rehabilitación, planeación, prevención e investigación, sea cual sea su campo de aplicación. Ahora bien existen cuatro conceptos que permiten operar de acuerdo a los principios básicos de la psicología y lograr la comprensión de las organizaciones, éstos son: observar, valorar, variar y probabilizar conducta.

- Observar: para la organización representa la primera etapa de evaluación donde se identifica y delimita la demanda planteada.
- Valorar: se revela a la organización de qué manera ocurre el evento que le interesa y los factores involucrados.
- Variar: la organización evalúa la propuesta de intervención y la participación que habrá de tener.
- Probabilizar: se le muestran a la organización los resultados de haber intervenido con relación a su demanda para que pueda valorar los efectos e implicaciones.

3.2 Las competencias del psicólogo de la FES Iztacala

El psicólogo de la FES Iztacala adquiere a lo largo de su formación habilidades y competencias propias de su ejercicio profesional, y son: evaluación, diagnóstico,

modificación de comportamientos o interacciones disfuncionales, capacitación, programación, diseño, de igual manera adquiere conocimientos en las funciones de:

1. Detección de problemas, definidos en términos de carencias de formas de comportamientos socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales y sociales.
2. Desarrollo, que consisten en promover cambios en el ámbito individual o grupal para facilitar la aparición de comportamientos aceptables que cubran los objetivos individuales o grupales, en lo que a recursos humanos se refiere.
3. Rehabilitación, dirigidas al remedio de aspectos deficitarios en el comportamiento de individuos o de grupos.
4. Planeación, relacionada con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.
5. Prevención, es la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado, pudiendo con esto predecir lo que puede ocurrir bajo ciertas condiciones y también posponer un manejo de variables que impida la ocurrencia del hecho no deseado.
6. Investigación, se refiere a la elaboración de instrumentos de medida, al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades multidisciplinarias en las diferentes áreas (Martinez, 1991)

El psicólogo de la misma manera debe contar con; vocación de servicio, disponibilidad para el trabajo grupal, capacidad de observación, capacidad de autoanálisis y autorreflexión, creatividad, gusto por la lectura y conocimiento de elementos histórico-sociales, para poder desarrollarse de manera óptima en su ejercicio profesional ya que dichas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

características le permiten un entendimiento mayor de las actividades a realizar dentro del ámbito organizacional.

Ribes (1980) menciona que la preparación del psicólogo como científico de la conducta lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes, y en este caso en el ambiente organizacional el psicólogo es capaz de reconocer y afrontar problemáticas conductuales como; reclutamiento, selección, agotamiento, insatisfacción laboral, motivación, detección de necesidades, elaboración de perfiles de puesto, análisis del ambiente laboral, dirección de personal, etc., por lo que su integración en el área organizacional no se encuentra limitada, con ello se entiende que la psicología organizacional no es diferente de la psicología: sólo es una de sus áreas de intervención, utilizando los mismos principios que para cualquier área de aplicación.

3.3 Delimitación del papel del psicólogo en las organizaciones

Aunque pareciera ser que las funciones del psicólogo dentro de una empresa están claramente delimitadas, en México como en otros países no existe un consenso de las actividades que el psicólogo puede desempeñar a partir de las competencias básicas (detección, evaluación, planeación, etc.), esto se debe al hecho de que el contexto de estudio se encuentra entrelazado con otras disciplinas profesionales, lo que distorsiona o interviene en la labor psicológica.

Probablemente este problema de definir las competencias del psicólogo en la organización sea porque se ha confundido el puesto que regularmente ocupa (reclutador, asistente de capacitación, jefe de personal, gerente de recursos humanos, etc.) con su especialidad científica y formación (psicólogo) y la relación e impacto de los resultados y acciones derivadas de su labor que están medidas por criterios administrativos.

O bien el psicólogo aunque cuenta con las habilidades necesarias para insertarse en esta área organizacional, y no necesariamente en los puestos mencionados, se deba a la falta de

confianza en si mismo al momento de ofrecer sus servicios limitándose a realizar y aceptar las actividades que se le pide realizar.

Por esto mismo el psicólogo se ve en la necesidad de aplicar el conocimiento de otras disciplinas distintas a la suya cuando se inserta en una organización, por lo cual es necesario que el psicólogo no se extravíe ante tal diversidad de actividades y asuma su papel poniendo en practica las habilidades y los conocimientos adquiridos durante su formación académica ya que para eso se le preparó (Ribes, 1980).

Por tal motivo el psicólogo que se encuentra en el área organizacional debe tener en cuenta esto último, para no perder de vista los conocimientos y habilidades con que cuenta y las ventajas que le proporcionan ante diversos profesionales que se ven insertos en dicho ámbito laboral.

El psicólogo debe trabajar de manera multidisciplinaria para obtener información para llevar acabo el análisis, la evaluación y la modificación de la conducta de una manera completa. Hay que recordar que la prioridad del psicólogo es dar solución o involucrarse en todo lo referente a la conducta humana a diferencia de otras disciplinas que tienen sus propios objetivos, por ejemplo

- Al psicólogo le interesa en la organización atender los fenómenos que ahí ocurren, reconocer la individualidad de cada sujeto y como éstos interactúan en ese contexto
- Del organismo nos interesa su conducta, es necesario no confundir las actividades que otros especialistas realizan, no hay que perder de vista el punto de interés: la conducta.
- Otras disciplinas con las que se comparte el trabajo en la organización tienen distintas formas para cumplir sus objetivos según su marco de referencia, al psicólogo le corresponde identificar los elementos que participan en la interacción del sujeto con el medio.

- Uno de los problemas de credibilidad de trabajo psicológico en la organización ha sido no reconocer las limitaciones de su operación, o por lo menos no aclarar al usuario éstas.
- Dado el relativo control que se tiene de objetos, eventos y organismos y de la consistencia general del ambiente se recalca que las interacciones (la conducta) del organismo (sus repertorios interactivos) son lo que con mayor seguridad se puede analizar, evaluar, modificar o predecir. Las intervenciones a nivel colectivo deben considerar los aspectos únicos de la conducta individual y los efectos para ésta, cuando son alterados elementos del ambiente.
- Las características temporales, espaciales y convencionales de los distintos contextos y procesos en que se incide determinaran la conformación de los procedimientos de operación tecnológica.
- El individuo o el grupo social demandante del servicio es el que toma las decisiones con la asesoría del psicólogo.

La psicología como operación tecnológica participa multidisciplinariamente en los distintos contextos sociales, por lo cual sus juicios se establecen primero en relación a la propia ciencia básica, y posteriormente en función de otras disciplinas y el contexto. Una vez que el psicólogo ha logrado comprender la dimensión psicológica del requerimiento que atiende debe reconocer de qué manera la operación se articula con otros procedimientos de la organización u otras disciplinas involucradas (Vargas y Velasco, 1998).

Cabe señalar que cada una de las actividades mencionadas en el capítulo anterior no son sólo de la incumbencia del psicólogo es decir, no se trata de áreas exclusivas de la psicología; basta con mencionar de manera general que como parte de la selección de personal se practican exámenes médicos, se elaboran contratos, etc., para la capacitación de personal se cumplen con requisitos legales de registro, se determina el ajuste de programas a dinámicas de producción o requerimientos externos a la organización. En el desarrollo organizacional se determinan políticas internas, se aplican programas de prestaciones y se adquiere maquinaria. Con esta visión general se puede recalcar la

importancia de una labor multidisciplinaria para el mejor funcionamiento de la empresa y los organismos que la conforman.

3.4 La importancia del psicólogo dentro del área organizacional.

Smith y Wakeley (1977), afirman que el psicólogo debe atender todos los eventos relacionados con la conducta de los empleados, utilizando habilidades de entrenamiento especiales para atender los problemas que se presenta en cualquier grupo de trabajadores.

Es importante señalar que aunque los profesionistas como contadores, administradores, ingenieros, mercadólogos realizan entrevistas, reclutan y seleccionan, capacitan, diseñan equipos, etc.; el psicólogo es el único profesionista que cuenta con la formación teórica especializada, para establecer los factores que determinan el comportamiento de un trabajador dentro de su área laboral por lo que debería ser él, el encargado de estas actividades, para que en lo referente a factor humano se trate de tomar las decisiones mas correctas de acuerdo a las necesidades de la organización y del *individuo*. Y cuenta con estudios de comportamiento de las personas de forma individual y grupal.

Por lo que se refiere a la naturaleza del trabajo del psicólogo organizacional es importante señalar que en casi todas las actividades que se desarrollan en este ámbito, el psicólogo realiza una labor multidisciplinaria, pues trabaja muy de cerca con otros profesionales y especialistas.

En la organización se realizan varias actividades, en las que es indispensable el factor humano y si se parte del hecho de que el psicólogo analiza, evalúa y modifica la conducta, éste al seleccionar empleados, entrenarlos, socializarlos y asignarlos a un cargo, asegura mayor eficiencia y producción, reduciendo en gran medida los mayores problemas a los que se enfrenta una organización.

También desempeña diferentes roles y funciones dentro de la teoría clásica de la organización, se le determina como un técnico especialista en recursos humanos que es

capaz de seleccionarlos, capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Caballero, 1998).

El creciente interés de la participación del psicólogo dentro de las organizaciones, recae en el hecho de que uno de los objetivos primordiales es mantener y mejorar las condiciones bajo las cuales se desempeñan los individuos dentro de su contexto laboral y el resultado sea mantener organizaciones productivas.

Es importante tener presente que el papel que desempeñan los psicólogos fue determinado por las necesidades de las organizaciones, sin embargo, las nuevas condiciones que se desarrollan dentro de éstas, generarán nuevas necesidades lo que trae consigo, nuevas funciones y actividades de estos profesionistas.

El Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología define al psicólogo como un profesionista universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria (Acle, 1992).

En el caso particular del área organizacional, el psicólogo ofrece un sin número de ventajas para la organización; su labor no sólo se centra en la selección de los candidatos idóneos para un puesto sino que además es capaz de desarrollar programas de capacitación para así lograr integrar a los individuos a su labor correspondiente, puede además desarrollar programas de motivación con lo que se mejorará el desempeño de los empleados. El psicólogo puede lograr que el trabajador participe de forma asertiva, es decir, que sea capaz de identificar tanto sus aciertos como sus errores y defender sus puntos de vista, tanto en la labor que desempeñan como en la propia organización; con esta actitud la tensión será disminuida y se creará un mejor ambiente de trabajo, logrando con esto una mejor organización. Todas estas ventajas son planteadas con el objetivo de mantener y mejorar las

condiciones en las que se encuentran los individuos en el contexto laboral, para así mantener organizaciones productivas. Es por lo anterior que la labor del psicólogo dentro de la empresa cada día se hace más importante.

En resumen, se puede decir que a partir de la formación académica que se brinda en la FES Iztacala, el psicólogo egresado de la misma, cuenta con las habilidades necesarias para incorporarse al campo laboral en cualquier organización.

CONCLUSIONES

El psicólogo como especialista en comportamiento humano es parte importante de nuestra sociedad, es portador de conocimiento que ayuda a comprender formas de comportamientos en diversas situaciones de nuestra vida cotidiana y a explicar por qué las personas reaccionan de diferente manera. El obtener información es parte esencial de su labor, pero la manera de canalizarla y los objetivos para los que se obtiene, dan la diferencia para saber en qué área se va a aplicar, ya sea en el área clínica, laboral, educacional, etc., ahora bien el psicólogo siempre sigue una metodología que le permite desarrollar su trabajo en cualquier área.

Tradicionalmente al psicólogo se le requiere para laborar dentro de las organizaciones en el área de reclutamiento y selección, lo cual no implica que solamente esté preparado para llevar a cabo estas tareas, sino que primeramente para estas áreas se le contrataba, pero de acuerdo al programa de la FES Iztacala el psicólogo puede desarrollarse dentro de cualquier área que le permita llevar a cabo estudios sobre el factor humano, desde sus implicaciones, beneficios, prestaciones, obligaciones, índices de rotación, modos de comportamientos, productividad, riesgos laborales, estudios de ambiente, estrés, satisfacción laboral, capacitación, entrenamiento, inducción a puestos, elaboración de manuales y de evaluaciones de desempeño, etc., ésto indica que no se encuentra limitado en su práctica profesional, sino que por parte de la organización hay que revalorizar la labor del psicólogo dentro de ella.

El programa de psicología de la FES Iztacala de manera explícita no cuenta con materias que se definan como tal del área organizacional, pero hay que dejar claro que los temas y elementos con los que cuenta el programa a la par de las habilidades que se van adquiriendo durante la carrera, por ejemplo, alto nivel de análisis, de observación, habilidad para realizar entrevistas, de discusión de textos, manejo de estadísticas, redacción de documentos, de crear instrumentos de medición, el aprender a reaccionar de manera imparcial, conjugan un modo de trabajo que le permite al futuro psicólogo poner en práctica todo lo aprendido para lograr los resultados debidos en su área laboral.

El presente escrito me permitió tener una visión más clara y ordenada de lo que es la preparación profesional del psicólogo de la FES Iztacala y la manera en que dicha preparación le permite insertarse en un área laboral, en este caso se puso interés en las actividades que puede realizar dentro de la área organizacional. La función genérica del psicólogo es intervenir en los procesos donde el estudio del factor humano es indispensable para los resultados y beneficios buscados, ahora bien el psicólogo puede incorporarse a cualquier área laboral que le permita aportar conocimientos a partir de su formación, pero sin olvidar que si el programa le da las herramientas para lograrlo, también es necesario aprender en todo momento cosas diferentes que le permitan lograr estudios más completos, por ejemplo que se siga preparando por medio de los diferentes medios que existen en nuestra sociedad; revistas, libros, conferencias, videos, internet, seminarios, doctorados, maestrías, cursos, talleres, programas de educación continua de toda índole que le permita adquirir conocimientos generales de todos los factores que en algún momento pueden estar relacionados con el factor humano. La importancia de una mayor preparación es que el psicólogo de la FES Iztacala se da cuenta que su preparación le da las herramientas para insertarse en el ámbito laboral dentro de la organización, pero que él mantendrá actualizado y en un proceso de aprendizaje continuo, le permite obtener mejores ofertas de trabajo y adquirir conocimientos para mejorar su estilo de vida ya sea tanto en lo laboral como en lo personal.

Aunque el presente escrito permite observar las áreas en las que el psicólogo debería estar inmerso, de acuerdo a su formación y habilidades con las que cuenta, es común encontrar en la práctica profesional, lo que se mencionó a lo largo del trabajo, que no siempre el psicólogo es el encargado de las diferentes actividades en las que podría retribuir de manera productiva a la organización, sino más bien se limita a la reproducción de las actividades que no necesariamente forman parte de su actividad profesional, para esto el psicólogo debe aprender a valorar sus conocimientos, a reestructurar sus actividades, a plantearse objetivos que le permitan desarrollar sus conocimientos dentro de su ejercicio profesional como psicólogo, a conocer de lo que es capaz de hacer si pone en práctica todo lo que sabe, y todo esto con el fin de que, él se permita ofrecer más alternativas de trabajo para ampliar sus actividades, que aprenda a vender sus servicios ya que debe recordar que él es capaz

de evaluar, analizar, describir, observar, planificar, prevenir, desarrollar, investigar, etc., lo cuál puede aplicar en: la calidad de servicios, mejoramiento de prestaciones o de áreas laborales, satisfacción en las actividades realizadas, estudios de cultura organizacional y sus implicaciones, en incrementar niveles de productividad. Etc.

REFERENCIAS

1. Acle, G. (1992) "perfil profesional del psicólogo y situación actual de la enseñanza de la psicología en México". En: J. Urbina (comp.) **El psicólogo, formación, ejercicio profesional y perspectiva**. México: Dirección general de publicaciones UNAM.
2. Audirac, C. (1994) **ABC del desarrollo organizacional**. México: Trillas.
3. Arias, G. F. (1986) **Administración de los recursos humanos**. México: Trillas.
4. Arias, G. F. (1991) **Introducción a la metodología de investigación en ciencias la administración y del comportamiento**. México: Trillas.
5. Aguirre R. V. (1997) **El papel del psicólogo en el desarrollo organizacional**. Tesis de licenciatura no publicada. ENEPI, UNAM.
6. Chiavenato, I. (1988) **Introducción a la teoría general de la administración**. México: McGraw-Hill
7. Chris, A. (1979) **El individuo dentro de la organización**. Barcelona: Herder.
8. Caballero, M. D. (1998) **El papel del psicólogo en las organizaciones**. Tesis de licenciatura no publicada. ENEPI, UNAM.
9. Cachón, E. (1990) **La desprofesionalización del psicólogo en el área de capacitación en las organizaciones**. Tesina de licenciatura no publicada. ENEPI. UNAM.
10. Gil R.F. Y Garcia S. M. (1996) **Grupos en las organizaciones**. Madrid: Pirámide

11. Granados N. G. Y Rodríguez A. E. (2001) **El psicólogo de Iztacala y su inserción en las organizaciones, un programa de intervención para incrementar la productividad de las organizaciones.** Tesis de licenciatura no publicada. FESI, UNAM.
12. González M. L. (1998) **Un estudio de clima organizacional en una institución bancaria.** Tesis de licenciatura no publicada. ENEPI, UNAM.
13. Howell, W. (1979) **Psicología industrial y organizacional: sus elementos esenciales.** México: El manual moderno.
14. Martínez, L. (1991) **Psicólogo, formación, ejercicio profesional y perspectiva,** Facultad de psicología, UNAM.
15. Mendoza N. A. (1991) **Manual para determinar las necesidades de capacitación.** México: Trillas.
16. Orozco, R. (1980) **proceso práctico de reclutamiento y selección de personal.** México: Siglo XXI.
17. Ribes, E. (1980) "La formación de profesionales e investigadores en psicología con base en objetivos definidos conductualmente" En: E. Ribes, C. Fernández, M. Rueda, M. Talento, y F. López. **Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología: un modelo integral.** México: Trillas.
18. Robbins, S. (1987) **Comportamiento organizacional.** México: Prentice hall.
19. Rodríguez F. A. (1998) **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.** Madrid: Pirámide.
20. Schein, E. (1994) **Psicología de la organización.** México: Prentice Hall.

21. Siliceo, A.A. (1986) **Capacitación y desarrollo de personal**. México: Limusa.
22. Smith, H. y Wakely, H. (1977) **Psicología de la conducta industrial**. México: McGraw-Hill.
23. Vargas B. J. Y Velasco V. (1998) **Psicología organizacional; consideraciones generales**. En prensa.