



UNAM IZTACALA

# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Estudios Superiores Iztacala

El nuevo rol del psicólogo como líder del Cambio Organizacional

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

**Miriam Hernández Lobato**

Director: Lic. **Angel Enrique Rojas Servín**

Dictaminadores: Lic. **Marco Vinicio Velasco del Valle**

Lic. **Ángel Francisco García Pacheco**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# ÍNDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1. La Psicología Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Qué es una Organización?.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Características de las organizaciones.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Necesidades en la organización.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 2. El papel tradicional del psicólogo organizacional.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Reclutamiento de Personal.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1. Fuentes de Reclutamiento.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1.1. Fuentes Internas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.2. Fuentes Externas.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2. Medios de reclutamiento.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Selección de Personal.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1. La solicitud.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2. La entrevista.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.3. Pruebas Psicométricas.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.4. Análisis de Puesto.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.5. Ejecución de Puesto.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.6. Requisitos de las Medidas de Ejecución.....</b>	<b>36</b>

<b>2.3. Capacitación.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.1. Definición y objetivos de la Capacitación.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2. Fases que integran el proceso de capacitación.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2.1. Planeación.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2.2. Diagnóstico de Necesidades.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2.3. Programación.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.2.4. Ejecución.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2.5. Evaluación.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2.6. Seguimiento.....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 3. Áreas de oportunidad para el psicólogo organizacional.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1. La globalización y el clamor por nuevos líderes.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. El nuevo rol del psicólogo organizacional.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Modelo I.A.P.A. de 4 dimensiones.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3.1. Dimensión 1: innovación creativa.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3.2. Dimensión 2: agente de cambio.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3.3. Dimensión 3: pensamiento estratégico y alineación.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.4. Dimensión 4: cultura organizacional y alineación.....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo 4. Habilidades y competencias del psicólogo egresado de la FES Iztacala...69</b>	
<b>Conclusiones.....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>73</b>

## **RESUMEN**

La globalización nos ha impuesto algunos retos formidables en este arranque de milenio. Por eso es necesario dotarse de aquellas capacidades (competencias) que permitan producir una y otra vez los mejores productos y/o servicios en las organizaciones, ajustándose a un mercado global en continua transformación.

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

La revisión de material teórico permitió concluir que el psicólogo organizacional no tiene otra salida que asumir un nuevo rol que incorpore habilidades radicalmente distintas de las usuales, en la línea de una innovación inteligente no convencional.

# INTRODUCCIÓN

La psicología es “la ciencia que estudia la conducta humana”, sin embargo esta definición no da cuenta del trabajo específico que el psicólogo puede realizar en los diversos campos en que se puede aplicar, de allí que existan las diferentes áreas que la conforman, a saber: psicología clínica, social, educativa, del deporte, organizacional, de la senectud, de la salud, educación especial y rehabilitación, etcétera.

Independientemente del campo donde trabaje el psicólogo, éste tiene como meta lograr un mayor bienestar para el individuo y la sociedad.

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 Metcalfe (1847-1917) o Towne (1844-1924), por incrementar los niveles de eficiencia rediseñaron puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollaron estrategias de dirección. Taylor y Gilbreth son sus dos más grandes representantes (Schultz y Schultz, 1990).

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 (Schultz y Schultz, 1990).

Las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945) influyeron determinantemente en la conformación de la psicología organizacional: el primer encargo que tuvieron los psicólogos fue seleccionar a los nuevos soldados y asignarles áreas de acuerdo a sus habilidades, posteriormente participaron en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con el desarrollo 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 esa época sufre su primera crisis debido a la progresiva desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, pues no eran tan eficaces como se pretendía; los test de aptitudes no eran tampoco predictores perfectos del rendimiento y por último los empresarios que habían mostrado su interés por la psicología al considerar que podrían lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros y el consiguiente rechazo a la afiliación sindical no cubrieron sus expectativas con los resultados obtenidos, sin embargo paradójicamente en estos momentos se dio el acontecimiento más importante del área. Se trata de los experimentos desarrollados en la famosa planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década (Medina, 2002).

Terminada la segunda guerra mundial y ante el gran desarrollo industrial de los Estados Unidos. Los psicólogos que participaron en las tareas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar en donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada. El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y de las empresas, el tamaño y 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 conductual se convirtió en la 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 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).

En este mismo capítulo se mencionan características de las organizaciones cómo el que cuenta 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; tiene una estructura y una finalidad.

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

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

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

De acuerdo con Dessler y Varela (2004), el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante, y dicho proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: disponibilidad interna y externa de recursos humanos, entre las que se encuentran las políticas de la compañía, los planes de recursos humanos, las prácticas de reclutamiento y los requerimientos del puesto (Herrera, 2002).

Para poder llevar a cabo el proceso de reclutamiento se debe contar con medios y fuentes de reclutamiento (fuentes internas y externas). Una vez atraídos los candidatos potenciales da comienzo el proceso de selección, el cual según Chiavenato (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, entendiendo 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 considera como métodos de selección, las entrevistas, evaluaciones psicológicas, que fundamenten 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, el tema de la capacitación cobra mayor interés en virtud de que el nivel de personal con escolaridad media y superior ha disminuido notablemente. Existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que las organizaciones establezcan programas periódicos de educación, brindando las herramientas necesarias para que se realice el trabajo con mayor eficacia (López, 1997).

La capacitación podría definirse como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo. Además es una poderosa herramienta de desarrollo que debe comprender la responsabilidad de administrar la formación y el desarrollo personal de sus trabajadores quienes aseguran el aumento de la productividad de la empresa (Mendoza, 1982).

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

En nuestra época, es partir de los años setenta cuando se asigna a la Secretaria del trabajo y Previsión Social (ST y PS) las funciones de promover, coordinar y supervisar que las empresas capaciten a sus trabajadores. Cabe señalar que el 1° de Septiembre de 1977 el presidente en turno llevó acabo modificaciones a la Ley Federal del Trabajo aún vigentes, proponiendo que la capacitación y el adiestramiento deberían tener como finalidad coexistir, actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad,

prepararlo para el asenso, evitar riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general elevar la calidad de vida del trabajador (López, 1997).

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

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

La carencia de auténticos líderes en todas las profesiones es notoria y la psicología organizacional no es ninguna excepción a esta tendencia. De hecho, se ha llegado a cuestionar (no sin fundamento) si los departamentos de Recursos Humanos deberían desaparecer de las organizaciones (Ponce, 2009).

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

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

consiga resultados de negocio contando con las personas y no a costa de ellas (Ponce, 2009).

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

En el modelo I.A.P.A. que Ponce (2009) sugiere, configura un nuevo rol del psicólogo organizacional, como líder estratégico del cambio organizacional. El ejercicio de este nuevo rol no es sencillo ni fácil de implementar. No garantiza tampoco que la actual necesidad de nuevos líderes vaya a satisfacerse completamente por esta vía. Pero dicha propuesta dibuja una estrategia sistémica de intervención en el área de Recursos Humanos, y trata de dar respuesta a algunos interrogantes pendientes que surgen de los nuevos retos que plantea la globalización de los mercados. En pocas palabras, frente a la vieja tradición de picar piedra monótonamente, cabe la alternativa de construir nuevas catedrales.

Cabe señalar que el psicólogo organizacional, generalmente se ha colocado en puestos de tercer o cuarto nivel dentro de las organizaciones industriales, sin embargo, las nuevas exigencias de éstas dan oportunidad para que dicho profesional no se contente con seguir preservando el papel que históricamente le ha sido asignado, sino que por el contrario y a sabiendas de las habilidades genéricas con las que cuenta, éste las desarrolle y las oriente para promover y satisfacer las nuevas oportunidades derivadas de los retos que plantea la subsistencia y desarrollo de las organizaciones al inicio de un nuevo siglo.

Dichas habilidades que se abordan en el capítulo cuatro son: detección, desarrollo, intervención, planeación, prevención e investigación.

Es menester, que el psicólogo tenga claras las habilidades que adquiere y desarrolla durante su formación profesional, ya que son éstas y no el mero “sentido común”, las que le permitirán ingresar, mantenerse y desarrollarse dentro del ámbito de su interés, en este caso el organizacional industrial y poder dar respuesta a las nuevas demandas y con ello adquirir

mejores oportunidades de desarrollo profesional, redefiniendo además el rol del psicólogo y su necesidad y conveniencia para el mejor desarrollo de los objetivos de las organizaciones.

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

# CAPÍTULO 1

## LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

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.

Un 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 mencionan 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. ¿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 el 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; tiene 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).

## **1.2. 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 informal y que no están estipulados, en el manual de roles y actividades.

Compuestas ambas por distintos grupos, forman parte de todas las organizaciones sociales. La organización formal comprende los mecanismos de control que han sido establecidos explícitamente con el objeto de garantizar la consecución de sus objetivos (producción de bienes y prestación de servicios) y la contribución eficaz de sus miembros a dichos fines. El organigrama de cualquier empresa muestra esta estructura formal, consignando la diferenciación de funciones, así como la estructura de poder y de comunicación inherentes. La asignación de las personas a los distintos grupos que configuran esa estructura formal suelen hacerse sin tener en cuenta sus deseos personales o sus habilidades para trabajar juntas. Dentro de la estructura formal, se extiende un sistema de relaciones interpersonales colaterales, establecidas de forma espontánea entre los sujetos, y que configura la estructura informal, compuesta a su vez por diferentes grupos (Gil y García, 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 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 ordenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos para que desarrollen su trabajo. La gerencia es la que piensa, los empleados son los que obedecen las órdenes. El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y obligar, es casi absoluto. Esta perspectiva de trabajo fue la que impulso los grandes sistemas de ferrocarriles, operó las gigantescas siderúrgicas y dio origen a la dinámica civilización industrial que se desarrollo en Estados Unidos. Obtiene resultados aunque por lo general son de un nivel moderado, su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano.

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

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

Modelo de apoyo: este modelo depende 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 una

menor utilidad ya que la rigidez del ambiente de trabajo dificulta su desarrollo. Existe una relación de contingencia en que el modelo tiende a ser más eficaz con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y mucha libertad en el trabajo.

### **1.3. Necesidades en la organización**

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

Siliceo (1986) refiere que las necesidades reales, están orientadas básicamente a un cambio de los conocimientos, habilidades y 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:

- ψ La reducción de las actividades individualistas, destructivas o improproductivas.
- ψ El proceso de la comunidad y sus obstáculos.
- ψ La motivación para el trabajo y para la colaboración.
- ψ La selección de personal.
- ψ La capacitación.
- ψ La integración de equipos de trabajo.
- ψ El manejo de conflictos.
- ψ La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
- ψ Las necesidades humanas y sus satisfactores.
- ψ La creatividad.

- ψ La resistencia al cambio.
- ψ El desarrollo de las habilidades para planear con eficacia y realismo.
- ψ Las relaciones de liderazgo.
- ψ El bienestar humano que al final de cuentas es la meta última de organización.

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 corresponde 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 y capacitación, como funciones desarrolladas por psicólogos en las organizaciones.

## **CAPÍTULO 2**

# **EL PAPEL TRADICIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

La psicología organizacional es algo más que un área de investigación, es una aplicación práctica. Su interés está en descubrir los principios de motivación que trascienden las diferencias individuales en los impulsos específicos del trabajo. Así como investigar el origen del descontento en un determinado ambiente laboral, entre otras muchas cosas, de las cuales se hablará en el transcurso del presente capítulo.

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

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

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

Las actividades hasta aquí mencionadas son sólo algunas de todas las que el psicólogo puede y tiene que desarrollar si desea que su trabajo sea reconocido y por ende tomado en cuenta dentro de su empresa. El desarrollo de dicho profesional y de sus actividades en sí se expande cada vez más. Entre otras tareas se pueden mencionar tres de las más importantes, debido a que han sido las que por las crecientes necesidades de las empresas y por los intereses muy particulares de los psicólogos han sido más retomadas.

La primera de ellas es el reclutamiento definido por Hawk como “el aprovisionamiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes” (1968 en Robles 1990, p. 17). La segunda es la selección que autores como Arias (1986) la han definido como “un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado” (p. 18). En tercer lugar se encuentra la capacitación descrita por Siliceo (1992) como una actividad planeada y basada en las necesidades reales, orientada básicamente a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

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

## **2.1. Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento ha sido definido de diferentes maneras: como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980). Por su parte,



Acle (1994) considera que es el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes adecuados para el empleo, éste se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y termina cuando presentan sus solicitudes. También se le define como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 1988). De esta manera se puede decir que el objetivo del reclutamiento es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

El primer paso que se debe efectuar dentro de una organización para el reclutamiento y selección es el análisis de puestos, ya que se debe determinar en primer instancia, con que habilidades, actitudes y aptitudes deben contar las personas dentro de una organización (Caballero, 1988).

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

1. Definitiva
  - Nueva creación
  - Baja de personal
  - Promoción
  
2. Temporal
  - Incapacidades
  - Permisos
  - Vacaciones

### **2.1.1. Fuentes de Reclutamiento**

Grados (1988) señala que existen dos tipos de fuentes de reclutamiento las cuales son: internas o externas. Algunas de estas fuentes producirán un mayor número de aspirantes

que otras; algunas serán costosas, otras tardaran mucho tiempo en dar buenos resultados, todas presentan ventajas que deben sopesarse cada vez que se presente una vacante.

A continuación se describen las dos fuentes antes mencionadas:

#### ***2.1.1.1.Fuentes Internas***

##### **Sindicatos.**

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

##### **Archivo.**

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

##### **Familiares y recomendados.**

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

##### **Promoción o transferencia interna de personal.**

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

La empresa economiza tiempo y dinero trasladando a una persona que ya ésta bien entrenada de o que es la estructura organizacional y su metodología. Se levanta la moral de los empleados y posiblemente se descubran talentos (Arthur, 1986).

### ***2.1.1.2 .Fuentes Externas***

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

#### **Profesionales y educativas**

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

#### **Asociaciones profesionales.**

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

#### **Bolsas de trabajo.**

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

#### **Agencias de colocación.**

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

## **2.1.2. Medios de Reclutamiento**

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

### **Prensa**

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

Dentro de estos anuncios, los datos de la vacante pueden ser muy específicos para que de esta manera se evite la llegada de candidatos que no cumplan estrictamente con el perfil requerido; o si la intención es de hacerse de una amplia variedad de cartera de una área específica, los requisitos publicados son mas generales.

### **Radio y televisión**

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

### **Grupos de Intercambio**

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

también es benéfico para el candidato ya que se entra de manera inmediata de las vacantes existentes y vigentes en ese momento sin tener que hacer la revisión exhaustiva del periódico.

### **Boletines**

Existen asociaciones que se dedican a imprimir y distribuir “revistas” a empresas y organizaciones de carácter privado, en las cuales se boletinan candidatos especificando su edad, sexo, estado civil, zona de residencia, teléfono, escolaridad, años de experiencia y pretensiones económicas; con lo cual se agiliza de manera importante el proceso de reclutamiento de personal. El único inconveniente de este medio es que tiene un costo tanto para el candidato del 10% de sueldo pretendido, como para la empresa que se maneja con membresías semestrales y/o anuales dependiendo de sus necesidades.

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

### **Presolicitud**

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

## 2.2. Selección de Personal

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

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

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

Algunos de estos pasos se describirán con más detalle en el siguiente apartado.

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

### **2.2.1. La solicitud**

French (1991) la define como un cuestionario bien definido y estructurado que contiene los datos más relevantes del candidato en los siguientes aspectos:

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

### **2.2.2. La entrevista**

La entrevista debe ser planeada por el entrevistador con anticipación ya que debe considerar el lugar, la hora, los temas a tratar en orden de importancia y la profundidad a la que se pretende llegar. El entrevistador deberá crear un ambiente en el cual se facilite el acceso de las preguntas a la candidata y éste a su vez reduzca sus defensas y sea espontáneo. De esta manera la entrevista proporcionará datos de gran importancia como son: personalidad, comportamiento, actitud antes y durante, motivos por los cuales tomo determinada decisión en su vida personal y profesional, etcétera. Los datos arrojados serán tan sustanciosos dependiendo de la habilidad y experiencia que tenga el psicólogo para poder obtenerlos (Arias, 1989).

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

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

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

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

Ahora bien, es importante tener presente los pasos o fases de la entrevista los cuales Grados (1988) los describe como sigue:

#### Caldeamiento.

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

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



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

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

#### Desarrollo de la Entrevista.

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

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

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

#### Conclusión y Cierre.

La etapa final de síntesis y devolución podrá ser afrontada nuevamente si la precedente fue fructífera, es decir si el entrevistador logró obtener una buena cantidad de material como para resolver las dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del

candidato, en relación con el motivo de la entrevista y, fundamentalmente, con el perfil buscado.

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

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

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

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

### **2.2.3. Pruebas psicométricas**

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

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

Las decisiones básicas en esta etapa están ligadas a los métodos, procedimientos e instrumentos seleccionados para obtener la información objetiva y pertinente de los candidatos, combinando convenientemente los resultados y tomando en cuenta, de manera rigurosa, los costos y beneficios implicados para el personal y la organización en su conjunto (Islas y Ramírez, 1995).

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

#### **2.2.4. Análisis de Puesto**

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

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas y fundamental de la selección de personal, por que el jefe de personal se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al trabajador idóneo, sin

necesidad de recurrir en cada ocasión al jefe de departamento que haya solicitado al individuo.

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

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

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

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

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

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

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

### **2.2.5. Ejecución de Puesto**

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

### **2.2.6. Requisitos de las Medidas de Ejecución**

Las medidas deben ser estables, ya que al asignar puntuaciones, se necesita estar seguro de que la medida represente una cualidad estable de la conducta. Así mismo las medidas deben ser representativas del contenido, ya que se tiene que definir el dominio del puesto. Las medidas deben reflejar los cambios temporales de éxito en el trabajo, es decir, el éxito de personas experimentadas depende de factores distintos de aquellos que tiene menos experiencia y por último, las medidas deben reflejar las diferentes formas de éxito; cuando el dominio de éxito se ha especificado, se debe determinar con varias medidas de conducta de éxito en el puesto y no con una sola medida (Lawshe, 1980).

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

## **2.3. Capacitación**

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

### **2.3.1. Definición y objetivos de la Capacitación**

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

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

Un planteamiento similar hacen Heredia, Oñate y Arias (1990) cuando definen a la capacitación como “la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo” (pág. 319).

Contemplando varias áreas del desarrollo humano Vidart (1978, citado en Valencia (1982) la define como “dotar al trabajador de los conocimientos y experiencias necesarias para

desempeñar funciones que requieran de una alto esfuerzo mental, de alta responsabilidad, de alta destreza y un alto número de operaciones diversas” (pág.18).

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

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

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

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

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

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

### **2.3.2. Fases que integran el proceso capacitador**

Las fases que integran el proceso capacitador son:

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

#### **2.3.2.1. Planeación**

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

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

Los pasos que se deben seguir para realizar ésta valoración general los plantea García (1996) y consisten en:

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



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

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

### **2.3.2.2. Diagnóstico de necesidades**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.3.2.3. Programación**

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

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

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

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

- a) Técnicas orientadas hacia el contenido: están diseñadas para la transmisión del conocimiento o información sobre un nivel cognoscitivo, como es el caso de la técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computadora, etcétera.

- b) Técnicas orientadas al proceso: están diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia entre sí y de los otros y desarrollar habilidades interpersonales. Como ejemplo se pueden mencionar el role-playing.
- c) Técnicas mixtas: es una combinación de las técnicas utilizadas para la transmisión del conocimiento y el cambio de actitudes y desarrollo de habilidades interpersonales. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencia, estudio de caos, juegos, etcétera.

#### **2.3.2.4. Ejecución**

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

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

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

#### **2.3.2.5. Evaluación**

Las acciones de evaluación se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto a nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los cursos que integran los planes y programas y a la labor misma de los instructores. La valoración y el conocimiento de éstos resultados

tiene por objeto determinar hasta qué punto se han logrado los objetivos de los cursos y de la misma manera, detectar errores, omisiones o desviaciones que intervine en el desarrollo de los planes y programas de capacitación.

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

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

#### **2.3.2.6. Seguimiento**

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

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

## Capítulo 3

### Áreas de oportunidad para el psicólogo organizacional

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

La carencia de auténticos líderes en todas las profesiones es notoria y la psicología organizacional no es ninguna excepción a esta tendencia. De hecho, se ha llegado a cuestionar (no sin fundamento) si los departamentos de Recursos Humanos debieran desaparecer de las organizaciones (Ponce 2009).

Ante este incierto panorama, el Psicólogo Organizacional no tiene otra salida que asumir un nuevo rol que incorpore habilidades radicalmente distintas de las usuales, en la línea de una innovación inteligente no convencional. La comprensión de lo que el cambio implica verdaderamente para las personas como amenaza de pérdida, y el diseño de estrategias para redirigir este proceso humano en las organizaciones, requiere un nuevo pensamiento estratégico abarcador, bien enfocado, que destierre el cortoplacismo y el reduccionismo del vocabulario práctico del psicólogo organizacional. Este debe facilitar a los grupos de las organizaciones nuevos espacios que permitan trabajar dentro de una cultura organizacional efectiva, estable y flexible, que consiga resultados de negocio contando con las personas y no a costa de ellas.

El modelo I.A.P.A. que Ponce (2009) propone, pretende estructurar y explicar estas nuevas demandas de manera integrada, estableciendo el itinerario de las estrategias que al

psicólogo organizacional se le presentan para redefinir su rol, a la luz de las nuevas exigencias que plantea el arranque del milenio.

### **3.1. La globalización y el clamor por nuevos líderes**

Actualmente, se escucha el clamor, en diversas profesiones, de la necesidad de disponer de nuevos líderes capaces de afrontar los enormes retos que la globalización viene imponiendo desde hace varios años. Y no menos llamativa es la insuficiencia y el raquitismo de las propuestas encaminadas a lograr la formación de ellos.

Lo novedoso aquí no es la globalización, considerada como concepto teórico, sino la intensidad que su creciente impacto produce en carne propia, y el innegable efecto que tiene sobre nuestra cotidianeidad, y las impresionantes brechas y oportunidades que propicia. Y por ahora, la idea global (que según parece ha llegado para quedarse) nos está exigiendo el desarrollo y ejercicio de habilidades distintas a las que habitualmente empleábamos hasta ahora.

### **3.2. El nuevo rol del psicólogo organizacional**

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

- ¿Qué papel han de jugar las personas en el cambio que exige este desafiante panorama?
- En este contexto global: ¿Debieran desaparecer los Departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones?

Y más concretamente:

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

Las respuestas quizá no sean tan simples como en principio pudiera parecer. Pero si como profesionales responsables del desarrollo humano hemos de diseñar soluciones que lleven a la acción efectiva, tras la gran necesidad que hay de líderes capaces de afrontar los retos de la nueva economía de este arranque de milenio. Para ello es aconsejable considerar algunas propuestas básicas. Y estas deben emerger de la premisa de que el rol del psicólogo organizacional debe ser reconceptualizado. ¿En qué sentido?, ¿Hacia qué orientación?. En el siguiente apartado se describirá el modelo tetradimensional que Ponce (2009) ha diseñado.

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

La problemática a la que tienen que hacer frente los psicólogos organizacionales, puede categorizarse en 4 dimensiones, que son complementarias y desafiantes para cualquier profesional de las ciencias de la conducta. Estas 4 dimensiones que Ponce (2009) propone en el modelo que he denominado I.A.P.A. por las siglas de las mismas, son las siguientes:

- ψ Innovador Inteligente y Atrevida: La primera, es la dimensión de la innovación inteligente y el atrevimiento, ya que no parece que las viejas soluciones hayan servido para resolver los nuevos desafíos que se plantean hoy a las organizaciones.
  
- ψ Agente de Cambio.- La segunda, apela al sentido humano del líder en cuánto a su función de agente de cambio. En efecto, asombra ver la ligereza, el desdén, o, peor aún, la ignorancia, con la que ciertos autores tratan el tema del cambio en su faceta emotiva, desatendiendo las emociones por las que atraviesan las personas en los procesos de cambio.
  
- ψ Pensador Estratégico.- La tercera dimensión del nuevo rol, se refiere al pensamiento estratégico. El nuevo líder ha de pensar en términos abarcadores, pero al mismo



tiempo ha de hacerlo de manera enfocada. Ha de dar sentido y propósito a los esfuerzos de aquellos que lo siguen, conociendo las áreas de sus unidades de negocio (comunidades o áreas funcionales) y tener perspectiva a largo plazo. Sin embargo, en toda Latinoamérica se empeñan en liderar haciendo precisamente lo opuesto. Es decir, piensan en términos reduccionistas, dispersos y cortoplacistas, sin inspirar ni dar continuidad a la dirección propuesta o asumida.

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

El ejercicio combinado de estas cuatro dimensiones constituye un formidable desafío a la tradicional “forma de ser”. Y ello es así porque nunca hemos sido innovadores como grupo, no hemos conferido a las emociones relacionadas con el proceso de cambio la importancia que verdaderamente tiene, no hemos pensado estratégicamente, ni nos ha interesado demasiado mejorar la alineación cultural-organizacional en las sociedades civiles. Más bien nos hemos aferrado a diferentes sistemas de pensamiento caduco, y hemos asumido que cada uno debía lidiar con el cambio por su cuenta como mejor pudiera. El pensamiento a corto plazo ha predominado, y en las organizaciones difícilmente se puede hablar de una verdadera alineación unificada de todas las áreas en una sola dirección y sentido (Ponce, 2009).

Asumir el nuevo rol tetradimensional propuesto por Ponce (2009) supone un reto monumental. Pero pretende obtener resultados distintos. Por eso en los siguientes apartados se profundiza en las cuatro dimensiones identificadas, que establecen en que debe consistir el nuevo papel del psicólogo organizacional.

### **3.3.1. Dimensión 1: innovación creativa y atrevida**

Algunos aspectos, como los frecuentes downsizing (reducciones de personal en las organizaciones), la competencia global, la ola de adquisiciones, las fusiones y expansiones geográficas, la feroz lucha por la adquisición de talento en los países del primer mundo, o por la subsistencia en los menos desarrollados, obligan a los psicólogos organizacionales comprometidos a buscar opciones cada vez más divergentes de las usuales, para ejercer con efectividad dicho liderazgo. Estas opciones divergentes, adoptan varias caras:

#### ***Desviación de formulas convencionales.***

Las innovaciones pueden presentarse en ocasiones como desviaciones de las fórmulas convencionales. Hay síntomas alentadores que demuestran que la innovación se está haciendo cada vez un sitio mayor en las organizaciones, como lo demuestra la presencia, cada vez mas frecuente de psicólogos organizacionales en las plantas de producción, vinculando las operaciones con las prácticas de Recursos Humanos.

#### ***Resolución de lo insoluble.***

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

#### ***Vacíos que florecen.***

En otros casos, la innovación consiste en saber hacer que los vacíos florezcan. Esta cara de la innovación, en particular, se torna vital en países a los que les urge hacer creativamente hacer más, con menos. En este sentido, la tecnología de la información es una herramienta

valiosa (para hacer más con menos). Ello se hace evidente, sobre todo, en organizaciones en las que algunas actividades típicas del departamento de Recursos Humanos, como los procesos de gestión de nóminas salariales, información sobre beneficios, reclutamiento, y otras más han sido computarizadas. La transformación de crisis en oportunidades, son otra muestra más de cómo los vacíos pueden florecer.

### ***Innovaciones deliberadas.***

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

Las 4 modalidades descritas, sólo son algunas de las formas que puede adoptar la creatividad y el “atreimiento” del profesional de la psicología organizacional que desea contribuir al negocio, ejerciendo un liderazgo comprometido, renunciando a ser un mero seguidor resignado. Pero la idea que late en estas innovaciones no es romper las reglas por romperlas de forma irreflexiva, sino sustituirlas por otras que favorezcan el crecimiento de todos. Ponce (2009) describe con mas detalle que características deben tener las innovaciones verdaderamente potentes.

## **Innovaciones Inteligentes desde la Psicología Organizacional.**

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

El segundo componente de las innovaciones inteligentes es la mezcla creativa, mediante la cual se logran resultados de negocio con la gente y no a costa de ella. Las innovaciones que descalifican a las personas (como los procesos de “reingeniería” de los 80 y parte de los 90 mal implementados), consiguen mejoras a corto plazo, reduciendo los costos, pero generan una “anorexia organizacional” a mediano plazo, y una carencia de liderazgo estructural, acompañada de falta de “know-how” (conocimiento y habilidades, para saber hacer eficientemente los procesos del día a día), que con frecuencia son peores que la crisis que originalmente había dado lugar al proceso de cambio. El tercer componente, traza el perfil a las personas que aplican estas innovaciones. La característica mas conocida es que son individuos que tienen un conocimiento global del negocio, y no sólo de la visión unidimensional de Recursos Humanos.

El cuarto componente, mucho menos mencionado en la literatura especializada, se refiere a las agallas que tienen estos sujetos para hacer valer de manera firme e inteligente su punto de vista ante los altos directivos de la corporación.

Innovar inteligentemente en Recursos Humanos es atreverse a hacer propuestas alineadas con, y, a partir de, una perspectiva de negocio, en la que se mezclan de manera creativa y original el modelo importado y la realidad cultural del país receptor, logrando los resultados del negocio con la gente, y no a costa de ella.

### **Innovación Central.**

Más allá de los tipos de innovación anteriormente indicados hay otra innovación que es central para asumir el nuevo rol del psicólogo, transformando el esquema de pensamiento de este, que lo lleve a verse como una interfaz competente y comprometido con sus clientes (gerentes de línea de la organización) y los subsistemas que entregan los productos finales.

Tal como lo afirma Ulrich (1997), estas instancias pueden ser grupos de personas expertas en Recursos Humanos (competencias, administración del desempeño, compensaciones, etc.) o Centros de Servicio que consoliden la Información a través de la Informática y la hagan accesible a grandes grupos de la organización (intranets que favorezcan el aprendizaje virtual, fuerzas de tarea –task forces– multidisciplinarias que implementan proyectos ambiciosos, etc.). Lo importante en estos casos, es que el psicólogo organizacional pueda convocar a los gerentes y crear espacios de participación para propiciar y catalizar los cambios necesarios, y ser capaz de formar nuevas alianzas con las demás áreas funcionales de la organización, alineando los objetivos de todas ellas con una visión que oriente, guíe y de significado a la acción consciente de la empresa.

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

Las consecuencias de no reconceptualizar la innovación en esta línea que Ponce (2009) propone son penosas, ya que de no hacerlo, será el mismo psicólogo organizacional quien al final terminará poniendo límites a sus propias funciones, condenándose a ejercer un rol

secundario, “encuevado” y vergonzante, en el que se le estereotipa como “El Dr. Corazón” o el “Policía de las Políticas” de la organización.

### **3.3.2. Dimensión 2: agente de cambio**

El rol de un buen psicólogo organizacional exige, además, que se reconozca una de las verdades más obvias: ¡Que la gente importa! La respuesta más usual y condicionada, que se da a esta afirmación cuando se dice en voz alta es: “¡Por supuesto!”. Pero en el momento en que la organización debe validarla con hechos concretos, y asignarle un presupuesto económico que la respalde, son muy pocas empresas las que realmente lo hacen. Para poder clarificar lo anterior Ponce (2009) hace las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos casos de organizaciones conoce que, en los procesos de cambio, han tenido en cuenta realmente a la gente, como personas que sienten y dan vida al proceso?
- ¿Cuántas fusiones o adquisiciones se llevan a cabo considerando tanto el “market share” (participación de mercado) combinado que se obtendrá, así como los conflictos que surgirán del encuentro de las culturas organizacionales que trae aparejada la fusión?
- ¿Cuánto software se implementa teniendo en cuenta los procesos de cambio reales a los que la gente tendrá que enfrentarse, y no sólo las habilidades formales oficialmente definidas?

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

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

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

***Administrar el cambio es administrar el temor a la pérdida.***

Los procesos de cambio suelen evocar en muchas personas el temor a la pérdida de status, de prestigio, de salario y de puesto. Por alguna razón, muchas personas tienden a considerar el cambio no como una oportunidad de desarrollo, sino como una amenaza de pérdida. Esto, por supuesto, no puede generalizarse a todas las culturas. Se sabe por los estudios de Hofstede (1997) que algunas naciones son más tolerantes a la incertidumbre que otras. Sin embargo, en las culturas latinas la reacción más frecuente ante los rumores de cambio, es más el temor que el entusiasmo:

- ¿Cuántas veces ha visto usted que ante los rumores de cambio organizacional, la gente se desborda de felicidad por la oportunidad que esto representa?
- O es más frecuente que la pregunta usual sea: ¿Voy a ser de los que se van o de los que se quedan?

Los seres humanos tenemos, para bien o para mal, la capacidad de anticipar la pérdida, aún cuando ésta no ocurra realmente. Sabemos también, de acuerdo con los estudios de Kübler Ross (2002), que ante el temor a la pérdida se da una secuencia de reacciones bien definida que ayudan a entender y dimensionar los procesos de cambio.

Primero negamos que el cambio se vaya a dar. No aceptamos que el cambio sea “para tanto”, o que lo que se anuncia como cambio vaya a ocurrir o esté de hecho ocurriendo. Después nos enojamos y nos llenamos de cólera por lo que consideramos injusto acerca del cambio en cuestión. Las frases de indignación por lo que se considera injusto, equivocado, o cruel, suelen acompañar esta etapa. Los rumores en los pasillos, las repuestas “golpeadas” en tono fuerte, o la rebeldía pasiva, son síntomas de esta etapa. Ya no negamos que el cambio esté ocurriendo, pero no nos gusta nada, y de alguna manera lo hacemos notar.

Una vez que la cólera cede un poco, viene el regateo interno. Nos quejamos ante Dios internamente (¿Por qué yo?) nos quejamos ante las figuras de autoridad, (Si Gerencia nos hubiera avisado con más anticipación, si nos hubieran dado más incentivos...). Sentimos que la vida, el maestro, el jefe, o quien sea, ha sido injusto con nosotros, y ese debatirnos entre la añoranza de lo que hubiera podido ser y la realidad, drena la energía que la cólera había dejado, y permite en cierta forma, que pasemos a la etapa de la “depresión transitoria”.

Esta no es nada agradable porque ahora nos sentimos un tanto desolados. Vemos que el cambio es real, pero que no hay camino de regreso. Que tampoco está claro el camino que tenemos por delante y que, en medio de todo esto, hemos de buscar y ensayar opciones distintas a las usuales para remontar este desaliento temporal. Esta etapa requiere atrevimiento e innovación, pero con mucha frecuencia se la pasa por alto, a pesar de que, desde el punto de vista organizacional, es una etapa de alto riesgo, que puede originar accidentes y situaciones críticas, porque una persona deprimida es una persona poco alerta.

### ***El líder ante la Depresión Transitoria***

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

### ***Visión de Futuro.***

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



En 1981, cuando a causa de la crisis del petróleo las líneas aéreas de todo el mundo tenían pérdidas cuantiosas, Jan Carlzon, Presidente de Scandinavian Air Services, SAS, definió esta visión para su compañía: “Seremos la mejor línea aérea del mundo en proveer excelente servicio a los hombres de negocios que viajan frecuentemente” (Carlzon, 1991). Carlzon, en esta declaración hacía explícito que a SAS no le interesaban los turistas en aquel momento, sino los hombres de negocios. Su declaración de visión, era congruente con la realidad del mercado; en el cual, la crisis sólo permitía viajar a los hombres de negocios. Por otra parte, al poner una meta muy alta, declarando que SAS sería “la mejor línea aérea del mundo” proveía al personal la inspiración que tanto necesitaba. Y al indicar que esto iba en la línea de “proveer excelente servicio” dejaba claro que SAS no se orientaba hacia el negocio del transporte, ni al de los aviones, sino hacia el negocio del servicio. Por supuesto, que el simple enunciado de la visión no cambia el estado de cosas. Un buen líder, como nos enseña Carlzon, ha de conseguir que la visión de futuro sea “respirada” por todos los miembros de la organización. Y conseguirlo bajo fuertes amenazas de pérdida es un reto formidable, porque se trata ni más ni menos de lograr que la esperanza reine sobre el desaliento... Y esto es, precisamente, lo que hacen los mejores líderes.

### ***Empatía, Entrenamiento y Modelaje de Valores.***

Otro aspecto vital en la etapa del “Valle”, es ejercitar la empatía, lo que permitirá al grupo sentirse auténticamente entendido en sus emociones de desaliento temporal. Sin una escucha activa –con auténtico interés–, todo lo demás sobra. De hecho, los buenos líderes saben que no se involucra a nadie hablándole, sino escuchándole.

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

actividad que recargue las “pilas” de la persona, y no exclusivamente insumos materiales. Muchas organizaciones pierden la perspectiva de que mantener el equilibrio entre demandas y recursos es crucial para que su capital humano no colapse ante los enormes desafíos que a veces se le imponen.

El líder ha de ser el primero en modelar los nuevos valores promulgados por el cambio, identificándose el primero con el nuevo conjunto de valores. Si no lo hace así, el cambio carecerá de una dirección viva y encarnada y pocos se lo tomarán realmente en serio.

### ***Movilización de Compromiso, Medición y Celebración.***

En la práctica, no importa tanto si usted es ingeniero, psicólogo, economista, o mercadólogo, porque “Una golondrina no hace el verano”. Es decir, una persona por si sola no puede implementar todo un complejo proceso de cambio, porque para conseguirlo se necesita generar una “masa crítica” de colaboradores, que tengan la suficiente inercia como para sostener el “momentum” inicial del cambio y luego administrarlo a lo largo del tiempo. Lograr este compromiso, implica que el líder provea información abundante – comunicar todo lo comunicable–, que tenga una presencia tipo “hands on” (arremangarse las mangas) ante su grupo, que escuche a las personas, y luego de respuestas adecuadas a lo que estas le proponen. Esto incrementará la probabilidad de generar la inercia indicada.

Tras esto, deberá diseñar y situar adecuadamente los indicadores de medición que permitan al grupo apreciar sus progresos y celebrar las metas parciales que se consigan. Si el grupo no tiene ningún tipo de retroalimentación acerca de cómo lo está haciendo, es fácil que tienda a caer en los viejos hábitos, que retorne a posturas pasivas, y que el impulso se pierda. No estamos diciendo aquí que usted lo haga todo. Nadie por sí solo puede hacerlo. Pero sí de que seamos capaces de crear nuevos espacios de discusión y generación de propuestas, de realizar convocatorias, y, en definitiva, facilitar el proceso de cambio en las áreas más relevantes.

### ***El equilibrio: gente-negocio.***

Hasta aquí hemos apoyado la idea de que como psicólogos organizacionales responsables, hemos de velar porque no se desdeñe y maltrate a la gente. Pero al mismo tiempo, hemos de tener muy claro que no se puede desdeñar los resultados del negocio porque sin eficacia no hay beneficios para nadie. Equilibrar las variables “gente-negocio” implicadas en esta dicotomía es una tarea crucial. Es además una responsabilidad moral, y es también una obligación organizacional de todo buen profesional que se precie de serlo.

Hoy la competencia puede copiarle su tecnología, sus prácticas (manufactura, administración, marketing, etc.) y sus máquinas. Ante esta realidad tan indiscutible, son, precisamente, las personas, el único recurso que puede dar a la organización una ventaja estratégica única. Es decir, puede aportar una ventaja no imitable y sostenible que la diferencie inequívocamente de su competencia. En ocasiones se afirma que son las buenas prácticas las que no se pueden –o son las más difíciles de– copiar. Pero en esta misma línea merece la pena enfatizar que las mejores prácticas son las que con frecuencia no se ven. Las que están en el “backoffice” (la trastienda) y son ejecutadas por personas. La convicción, el compromiso, y el expertaje con que el personal ejecute dichas prácticas, constituye la diferencia esencial entre las empresas aceptables y las excepcionales.

### ***Saliendo del Valle de la Desesperanza.***

Hasta aquí nos hemos centrado en la dimensión del Agente de Cambio cuando las cosas se ponen feas. Hemos repasado la negación, la cólera, el regateo, y las directrices a seguir para salir de la Depresión Transitoria. Ahora bien, ¿Qué ocurre, una vez que las personas empiezan a salir del Valle de la Desesperanza? Período de Prueba:

Si las personas han conseguido salir del desaliento transitorio, vendrá luego el período de prueba. En éste, empezarán a adaptarse al nuevo sistema –sea el que fuere–. Puede ser que algunos aprendan a reenfocarse mejor en lo que realmente agrega valor a su trabajo. Otros pueden empezar a administrar mejor su tiempo o sus prioridades. Algunos aprenderán Programación o Inglés, según sus nuevas necesidades.

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

### *Aceptación y Crecimiento.*

Pero sea cual fuere la cara que adopte el cambio, se tendrá la sensación de que se ha crecido, y que el tránsito por el Valle ha valido la pena. El aprendizaje suele acelerarse en esta etapa. La energía se recupera y el equipo empieza a funcionar de manera sinérgica e interdependiente. Es decir, en una modalidad organizada, en la que el todo generado por el grupo, es mayor que la suma de las partes. Se ha llegado, por fin, al estado final, tan buscado al inicio del proceso de cambio, en el que se consigue cierto nivel de estabilidad.

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

La vida en estos años de inicio del nuevo milenio es cambio constante. Esta es una realidad innegable. La cuestión consiste en cómo se va a abordar el mismo y cuál es la postura que vamos a tomar ante esta realidad.

### **3.3.3. Dimensión 3: pensamiento estratégico y alineación**

Ningún líder, sea del área profesional que sea, puede hacer todo lo anterior por sí sólo. Necesita, como ya hemos indicado, el compromiso de una masa crítica de personas y generar una inercia que haga irreversible el proceso de cambio iniciado. En este sentido, el líder ha de generar una visión clara, compartida y sentida, de cuál es el punto esencial al

que se dirige la organización, el que articula las iniciativas de cambio y que les da una dirección única, articulada, deliberada y consciente.

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

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

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

### ***Aprender del Negocio y generar propuestas.***

Desarrollar la capacidad de pensar estratégicamente, significa también aprender del negocio. En términos coloquiales esto significa que actividades que usualmente han sido consideradas como “eso a mí no me toca”, como asistir a la presentación de los informes anuales de la empresa, o a reuniones informativas con otras áreas funcionales de la

organización, debieran volverse prácticas cotidianas asumidas por todos. Es probable, incluso, que en ciertas ocasiones uno tenga que volverse “sensatamente impertinente”, colándose en las sesiones de los altos directivos, pidiendo perdón más que permiso.

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

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

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

### **3.3.4. Dimensión 4: cultura organizacional y alineación**

Toda organización tiene su sistema de creencias y su conjunto de normas no escritas y de “pensamientos automáticos compartidos”. A estos subconjuntos de normas que al final son “pensamientos automáticos compartidos” (Ulrich, 1997), se le denomina cultura organizacional.

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

#### **Dimensiones de las culturas organizacionales efectivas.**

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

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

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

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

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

Cuando estas dos últimas dimensiones –participación y adaptabilidad– son fuertes, entonces la organización se perfila como flexible y dispuesta al cambio. En cierto sentido esto es opuesto y complementario del par anteriormente indicado: la visión y la consistencia que aportan estabilidad. De hecho, es frecuente que cuando las empresas



nacen, la flexibilidad prime sobre la estabilidad. Y es lógico que así sea, dado que el objetivo de una organización naciente es sobrevivir (a menos que sea una que nace de las gigantescas fusiones que vemos hoy en día). En consecuencia, la nueva organización se ve forzada a ser flexible y participativa. Sin embargo, una vez que crece, lo hacen también los procedimientos operatorios. Entonces los procesos empiezan a volverse cada vez más complejos, y, en la misma medida, la empresa pierde la flexibilidad inicial. De esta manera, si la consistencia se exagera; es decir, si los procesos se burocratizan, y la visión se rigidiza, entonces la empresa se vuelve cada vez más lenta en su respuesta a los clientes externos (adaptabilidad) y la comunicación se torna más equívoca y complicada (baja participación). Un ejemplo hartamente conocido, es lo ocurrido a IBM a finales de los 80's cuando casi colapsó debido a una hipervaloración de la estabilidad y la seguridad que habían tomado sustento en éxitos anteriores. Hoy IBM está de nuevo en las grandes ligas, sin duda. Pero después de haber tenido que atravesar un duro –y meritorio– proceso de reaprendizaje. Cuando la estabilidad se transforma en rigidez, hay que buscar el camino para volver a la flexibilidad inicial. Las organizaciones pueden pecar por ambos extremos. Una hiperestabilidad, genera burocracia y procesos inútiles. Y por otra parte, una hiperflexibilidad puede llevar a la organización a perder su sentido finalista, agotando al personal en un sinnúmero de cambios incongruentes.

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

### ***Cultura Organizacional y el nuevo rol.***

El nuevo rol del profesional de la psicología organizacional, como líder estratégico del cambio, visto desde la perspectiva de esta cuarta dimensión, consiste en catalizar e inducir este proceso de fortalecimiento de las cuatro dimensiones culturales indicadas. Por supuesto, ningún psicólogo organizacional, por sí solo, puede crear una cultura como la descrita. Pero sí puede controlar algunas de las “palancas” que se necesitan para administrar efectivamente la misma. Es decir, para administrar ese “sistema de control social”, que de hecho opera ya en la organización.

Para el Psicólogo Organizacional que asuma el nuevo rol que propugnamos, controlar estas palancas significa convertirse en el vínculo humano esencial en la cadena que va desde los objetivos estratégicos del negocio hasta las utilidades concretas del mismo. Y es en la generación de nueva riqueza para la organización donde reside el valor añadido que el Psicólogo Organizacional puede aportar, a pesar de lo poco que se le reconoce en muchos casos.

Porque la mecánica de los procesos funciona así. No habrá esfuerzos extra, ni productividad, ni utilidades, si no se dispone de un sistema de Recursos Humanos que cree las condiciones para que los mismos se den. Y no será posible que florezca un sistema de Recursos Humanos en una cultura organizacional que tenga enclenques las 4 dimensiones descritas.

Es esencial que el Psicólogo Organizacional se convierta en el vínculo humano que actúe como líder fortalecedor de las cuatro dimensiones de la cultura, indicadas anteriormente. Esto es, que facilite los mecanismos de arraigo y conocimiento de la Visión de la organización. Que apunte la agilización de los procesos internos (consistencia). Que genere los espacios que favorezcan una participación abierta y libre de temor, así como la gestación y respeto a la diversidad de ideas creativas (participación). Y, finalmente, que contribuya a crear un tipo de organización humana que consiga los objetivos del negocio, satisfaciendo al cliente externo (adaptabilidad) con suficiente capacidad de cambio interno. El nuevo rol no se limita sólo a la alineación horizontal o vertical, como se ha abordado en el apartado de Pensamiento Estratégico. Es también, y sobre todo, de balance y equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad organizacional. Porque sólo este balance provee sostenibilidad al éxito organizacional y al bienestar de las personas. En última instancia, el mayor desafío para el psicólogo organizacional, en lo que afecta a la cultura organizacional, consiste en crear las condiciones para transformar la misma una y otra vez. Porque sin la internalización de los conceptos de pensamiento estratégico y de cultura organizacional el Psicólogo Organizacional se expone a jugar un rol de “miope de la organización”. Y en este

paradigma, sus intentos por cambiar aspectos aislados de la cultura, o de la estrategia organizacional, estarán condenados de antemano al fracaso.

### ***La dimensión cultural del país.***

Hay otra faceta de esta cuarta dimensión que muchas veces no se tiene en cuenta. Y es el hecho de que los supuestos básicos compartidos en una organización, se ven afectados notoriamente por el país en el que dicha organización opera. Con la globalización, la formación de equipos multiculturales y multinacionales se ha vuelto algo cotidiano. Y junto a las enormes posibilidades que esto conlleva, han aparecido grandes problemas. Algunos ejemplos son:

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

El segundo ejemplo evidencia la diversidad cultural de los países, la cual puede observarse en el modo de relación de los equipos que tienen que implementar los cambios en las organizaciones globales, los cuales están –con frecuencia– integrados por personas de distintos países. Y no pasa mucho tiempo sin que emerjan las diferencias culturales. Así, si hay anglosajones en el equipo, es probable que planteen de manera directa sus desacuerdos. La parte latina, en cambio, tiende a aparentar acuerdo, pero si surgen inconformidades,

muestra su desacuerdo a través de mecanismos sutiles como posponer fechas de entrega, chismear en los pasillos, o la resistencia pasiva ante la implementación. También pueden quejarse sobre la manera en que “los otros” (los anglosajones) nos tratan a “nosotros” (los latinos), pudiendo llegar a ser una situación exasperante para ambas partes, con la consiguiente merma en los resultados del proyecto.

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

Aceptando que las diferencias culturales afectan negativamente a los resultados, el psicólogo organizacional debe conjuntar un equipo para diseñar las metodologías que creen “awareness” (conciencia) acerca del código que “los otros” usan o usarán en su comunicación cotidiana. De esta manera el factor cultural multipaís puede convertirse en una variable favorecedora y no en un obstáculo difícil de salvar.

En el tercer ejemplo, cuando en las compañías multinacionales llega un nuevo gerente de fuera del país, se despierta el temor usual entre los futuros colaboradores suyos acerca del trato que pueden esperar de este. Empiezan los rumores que preceden su llegada y las atávicas charlas en los pasillos. Finalmente llega el Gerente y al poco tiempo se nota que – efectivamente– su estilo de relación no es del gusto de todos los colaboradores. Es muy estricto, distante o intolerante, o es demasiado laxo y orientado a las relaciones.

Algunos gerentes de ciertos países sudamericanos, que son directos y van al grano en su estilo de comunicación a veces encuentran dificultades para conciliar su estilo con los códigos ritualistas, y a veces alambicados, que rigen las comunicaciones en algunos países centroamericanos. El rol del psicólogo organizacional en este caso debiera ser el de realizar un taller de intercambio de expectativas previas antes de que el nuevo gerente asuma el

cargo. Bastaría con hacer algunas preguntas simples, de manera organizada, y facilitar adecuadamente sus respuestas, para que cada parte tuviera información adecuada sobre “el otro”. Preguntas de los colaboradores tales como: ¿Qué es lo que usted no tolera? ¿Qué cosas considera prioritarias? ¿Qué fue lo que más le gustó de su experiencia en el país en el que estuvo antes? ¿Por qué? ¿Qué es lo que menos le gustó? ¿Por qué? ¿Qué es para usted la efectividad? O preguntas del nuevo gerente: ¿Qué es lo que más temen ustedes del cambio?, ¿Por qué? ¿Qué se entiende acá por efectividad? ¿Qué es lo que más sonaría como amenazante para ustedes?

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

### **¿MERECE LA PENA EL CAMBIO?**

En el modelo IAPA se sugieren 4 dimensiones, que configuran un nuevo rol del Psicólogo Organizacional, como Líder Estratégico del Cambio Organizacional.

El ejercicio de este nuevo rol no es sencillo ni fácil de implementar. No garantiza tampoco que la actual necesidad de nuevos líderes vaya a satisfacerse completamente por esta vía.

Pero las propuestas que aquí se han ofrecido, dibujan una estrategia sistémica de intervención en el área de Recursos Humanos, y tratan de dar respuesta a algunos interrogantes pendientes que surgen de los nuevos retos que plantea la globalización de los mercados.

# CAPÍTULO 4

## HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO EGRESADO DE LA FES IZTACALA

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

Con toda esta estructura del plan de estudios se logró que el alumno no fuera un simple receptor de información, sino que tanto los alumnos como los profesores generarán, en equipo, hipótesis y planteamientos que permitieran responder preguntas y llegar a conclusiones razonadas, para así, en un ambiente de discusiones y experimentos, se generará una capacidad crítica y autocrítica (Cruz, 2002).

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

- ψ **Detección:** comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico de problemas individuales y sociales, definidos en términos de carencias o formas de comportamiento socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales.

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

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

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

## CONCLUSIONES

Como sabemos la Psicología forma parte de la vida del hombre en donde a través de sus acciones y variada interacción con el medio manifiesta su conducta, la cual es analizada desde diversas plataformas del conocimiento, en este caso se aborda desde la óptica de los procesos de las Organizaciones.

Es durante los años cuarenta, cuando la Psicología aplicada a la industria evoluciona rápidamente participando en el desarrollo económico del país. Muchos años han pasado desde aquellos primeros reconocimientos de que el trabajo involucra elementos humanos, hombres como Taylor, Fayol, Mayo, Weber entre otros, realizaron investigaciones, desarrollaron técnicas y establecieron polémicas discusiones en torno al factor humano.

A partir de los 70's fue cuando la Psicología del Trabajo comenzó a cobrar más auge en cuanto a su utilidad y aplicación en la sociedad, llegando a ser considerada como un pilar importante dentro del estudio de la conducta humana en las organizaciones.

De esta manera, el Psicólogo Industrial surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral que busca la adaptación del hombre a la tarea y sus diversas exigencias.

Dada la importancia en los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que vive el país los diferentes ámbitos donde el psicólogo puede tener incidencia han aumentado y se han diversificado.

De igual forma han surgido nuevos campos donde el quehacer del psicólogo aplica nuevos métodos para promover el desarrollo humano y buscar una mayor calidad de vida.

Así mismo nos enfrentamos a tres grandes retos: la globalización económica, la importancia creciente del conocimiento en el desarrollo social y económico y la revolución de la comunicación e información.

Por ello es importante formar psicólogos con las competencias necesarias que les permita diagnosticar, intervenir y evaluar para resolver eficientemente las demandas de las



empresas e instituciones así como su impacto en la sociedad, innovando procesos dentro del marco académico, profesional y ético.

El desempeño profesional del psicólogo, dentro de las organizaciones industriales, representa un reto sobre todo en la actualidad, ya que nos enfrentamos a necesidades cada vez más complejas de un mundo globalizado.

Se hace también necesario actualizarse de acuerdo a las perspectivas de trabajo que surjan, e involucrarse más en éste y otro tipo de temas referentes a la organización de tal forma que el psicólogo organizacional/ industrial sea más competente y valorado dentro de la organización.

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

## Referencias Bibliográficas

1. Acle, A. (1994). **Psicología Organizacional**. México: Grijalbo.
2. Audirac, C. (1994). **ABC del desarrollo organizacional**. México: Trillas.
3. Arias, G. F. (1986). **Administración de los recursos humanos**. México: Trillas.
4. Arthur, D. (1986). **Selección efectiva de personal**. México: Norma.
5. Caballero, M. D., (1998)., **El papel del Psicólogo en las Organizaciones**. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
6. Carlzon, J. (1991). **El Momento de la Verdad**. Madrid: Díaz de Santos.
7. Chiavenato, I. (1988). **Introducción a la teoría general de la administración**. México: McGraw-Hill.
8. Denison, D. (1991). **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional**. Argentina: Legis.
9. Dessler, G. y Varela (2004). **Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano**. México: Pearson Education.
10. Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). **Psicología Industrial**. México: Trillas.
11. French, W. L. (1991). **Administración de Personal**. México: Limusa.
12. García, R. A., (1996). **El psicólogo ante la elaboración y evaluación de programas de adiestramiento de personal**. Tesina, U.N.A.M. México.
13. Gil R. F. y García S. M. (1996). **Grupos en las organizaciones**. Madrid: Pirámide.
14. Gordillo, R. I., (2005). **Actividades de un psicólogo en una empresa (NOTIMEX S.A.) en el departamento de capacitación**., Reporte de trabajo, U.N.A.M. México.
15. Grados, E. J. (1988). **Inducción, Reclutamiento y selección**. México: Manual Moderno.
16. Herrera, G. M., (2002). **La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales**., Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
17. Hofstede, G. (1997). **Cultures and Organizations**. Mc. Graw Hill.

18. Islas, M. y Ramírez, N., (1995). **Importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección como factor determinante tanto en una alta permanencia en el empleo, como en resultados satisfactorios en la evaluación de desempeño.** Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
19. Kubler Ross, E. (2002). **The Wheel of Life.** New York: Simon and Schuster.
20. Lawshe, C. (1980). **Pruebas psicotécnicas en la selección de personal.** España: Rialp.
21. **Ley federal del trabajo** (1993). México: Porrúa.
22. López, B. B., (1997). **Propuesta de un manual guía para el proceso administrativo de la capacitación.**, Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
23. Martínez, N. A., (1992). **Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual.** Tesis De Licenciatura, U.N.A.M. México.
24. Medina, S.A., (2002). **Psicología organizacional y las competencias del psicólogo de las FES Iztacala.**, Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
25. Mendoza, A. (1991). **Manual para determinar necesidades de capacitación.** México: Trillas.
26. Mendoza, A. (1994). **La capacitación práctica en las organizaciones Métodos y Técnicas.** México: Trillas.
27. Orozco, R. J. (1980). **Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal.** México: Siglo XXI.
28. Ponce, R. (2009). **El nuevo rol del psicólogo organizacional, como líder estratégico en Latinoamérica.** México: Ramiro Ponce y asociados.
29. Reyes, P. A. (1982). **Administración de empresas.** México: Limusa.
30. Reyes, P. A. (1987). **El análisis de puestos.** México: Limusa.
31. Robbins, S. (1987). **Comportamiento organizacional.** México: Prentice Hall.
32. Robles, R. J., (1990). **La selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones laborales.** Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
33. Rodríguez F. A. (1998). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.** Madrid: Pirámide.

34. Schein, E. (1994). **Psicología de la organización**. México: Prentice Hall.
35. Schultz, D. F. (1996). **Psicología Industrial**. México: Interamericana.
36. Schultz, P. y Schultz, S. (1990). **Introducción a la Psicología Organizacional**. México: Mc. Graw-Hill.
37. Siliceo, A. A. (1986). **Capacitación y desarrollo de personal**. México: Limusa.
38. Siliceo, A. A. (1993). **Capacitación y desarrollo de personal**. México: Limusa.. pp.58.
39. Ulrich, D. (1997). **Human Resources Champions**. Harvard: Business, School Press.
40. Vargas B. J. y Velasco V. (1998). **Psicología organizacional; consideraciones generales**. En prensa.