



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Campus Iztacala

**“Reflexiones sobre la Participación del
Psicólogo para Mejora de las Organizaciones”**

Que para obtener el título de
Licenciada en Psicología

PRESENTA

Dulce Guadalupe Mondragón Orozco.

Director: Dr. Angel Corchado Vargas.

Los Reyes Iztacala, Estado de México 2017.





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.

Dedicatoria

A Dios, por todas las bendiciones y regalos que me ha dado a lo largo de mi vida, porque me puso en la vida de las personas indicadas y en las situaciones correctas para ser quien soy ahora. A pesar de las dificultades y a pesar de que postergué por años este proceso de titulación, terminé orgullosa este trabajo cerrando también otros ciclos en mi vida personal. He aprendido a confiar en que los tiempos y los medios que Dios nos va poniendo en el camino son perfectos, que el aprendizaje es constante y no termina.

A mi padre, que aunque ya no esté físicamente presente, sé que me acompaña siempre; su amor y su recuerdo han sido un motor importante para seguir adelante. *A mi madre y a mi hermano*, por apoyarme y acompañarme en todos los momentos de mi vida, buenos y malos.

A todos mis maestros que tuve a lo largo de mi formación profesional, que pudieron aportarme conocimientos y experiencias más allá de las aulas. Agradezco a mis amigos de la FESI, por todo su apoyo cuando lo necesité, por las gratas experiencias y el aprendizaje compartido. Agradezco a Angel Corchado, mi asesor, por su paciencia y guía para ayudarme a terminar este trabajo.

Índice

	Pág.
Introducción	4
1. Inicio y desarrollo de la Psicología Organizacional.	7
1.1 Antecedentes de la Psicología Industrial a nivel internacional.	10
1.1.1 Etapa Inicial: 1900-1940.	10
1.1.2 Etapa de Consolidación: 1940-1960.	12
1.1.3 La década de 1960.	14
1.1.4 Después de 1970.	16
1.2 Reseña histórica de la Psicología Industrial en México.	17
2. Intervención del Psicólogo dentro de las organizaciones.	20
2.1 Reclutamiento y Selección.	27
2.1.1 Planificación.	28
2.1.2 Reclutamiento.	28
2.1.3 Selección.	31
2.2 Capacitación de Personal.	31
2.3 Desarrollo Organizacional.	35
3. Reflexiones sobre la Participación del Psicólogo en las Organizaciones.	41
3.1 Críticas y dilemas éticos que enfrenta el Psicólogo dentro de las organizaciones.	41
3.2 Aportaciones del Psicólogo Organizacional y mejores prácticas en las empresas.	48
Conclusiones.	52
Referencias.	54

INTRODUCCION

La Psicología Organizacional se ha definido como la aplicación y desarrollo de principios psicológicos en el ámbito laboral (Enciso y Perylla, 2004; Aguilar y Vargas, 2010). El contexto en el que emergió la Psicología Industrial se caracteriza por ser esencialmente técnico-económico, es por eso que en ocasiones, tal y como explican Enciso y Perylla (2004), el Psicólogo-empleado pierde el enfoque y termina preocupándose primordialmente por la conservación de su trabajo, cumpliendo las expectativas de la empresa, supeditando su profesionalismo a las exigencias de rendimiento del factor humano, al precio que sea y atentando en muchas ocasiones contra la responsabilidad social, parte fundamental en la ética del psicólogo. Además, el Psicólogo como persona resulta también gravemente vulnerado en el cumplimiento de su proyecto existencial.

La consecuencia más importante de este conjunto de críticas fue el proceso de autorreflexión al que se sometió la disciplina, revisando, analizando y modificando sus propias bases constitutivas y su orientación. De esta forma, la Psicología Organizacional ha quedado constituida con el paso del tiempo como 1) un campo científico, 2) una profesión, 3) una tecnología que cuenta con una aplicabilidad cada vez mayor, debido al vertiginoso desarrollo de las organizaciones en el escenario global, regional y local (Aguilar y Vargas, 2010; Santana, 2007; Vargas, 2007 y Rodríguez, 1999).

En la actualidad, la Psicología Organizacional se nutre de ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman su marco de referencia, más no su esencia. Por ello, son rescatables los contenidos referidos a procesos psicológicos individuales y grupales: motivación, personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, liderazgo, toma de decisiones, participación, etc.

El apego a los valores y a la ética profesional como psicólogos constituyen una base para una mejor toma de decisiones y cumplimiento de tareas y procesos en las empresas. Además, la participación activa en el desarrollo de mejores prácticas, buscando el bien común, no sólo para sí mismo sino también para los demás individuos que conforman la organización. Ambos aspectos son necesarios para alcanzar la verdadera misión del Psicólogo en las empresas.

En este trabajo se describe el rol y el alcance del Psicólogo dentro de las Organizaciones hoy en día. Está dirigido a aquellos estudiantes de Psicología interesados en dedicarse profesionalmente al área Organizacional ó a aquellos que simplemente desean conocer la diversidad de actividades que el psicólogo organizacional. Pero a la vez, puede resultar interesante para aquellos psicólogos que no tienen interés de trabajar en dicha área bajo la premisa de que el psicólogo organizacional pierde la perspectiva o su sentido humano dentro del ámbito.

Como lo menciona Ramírez (2009): "...la ética de la psicología y la ética de los negocios usualmente no son congruentes", sin embargo, ahí mismo es donde se destaca la misión del psicólogo para promover los valores éticos de la profesión dentro de las prácticas empresariales. En la experiencia profesional se puede observar que el psicólogo organizacional puede hacer un buen papel a favor de las personas de la manera en que él ó ella participen en pro de los empleados y por la manera en cómo realicen los procesos en la empresa.

Es innegable que psicología organizacional funciona en respuesta a demandas concretas para la generación de bienes y servicios de las empresas. Sin embargo, esas demandas sociales ocurren también en el área clínica, social, educativa ó deportiva y no es que existan varias "Psicologías", sino que hay una gran variedad de problemas en los cuales podemos aplicar el conocimiento de la Psicología.

Por ello, la revisión bibliográfica de este tema resulta importante para el Psicólogo porque permite conocer el alcance y los obstáculos que puede enfrentar en el

ámbito organizacional, además de que puede servir de base o interesar a aquellos Psicólogos que tengan la inquietud de trabajar en el área.

Al final, la participación de cada Psicólogo Organizacional es única y la distinción de su trabajo dependerá de la ética profesional con la que maneje las diversas circunstancias que se presenten en las empresas, de qué tanto experimente, construya, proponga y persista en sus iniciativas. Seguramente las propuestas no serán cambios inmediatos, pero serán ideas diferentes y el comienzo de mejores prácticas en las organizaciones.

Es por ello, que el objetivo central de este trabajo es transmitir la idea de que el Psicólogo Organizacional puede hacer un verdadero aporte de la disciplina a la realidad corporativa, si actúa con base en los valores éticos de la profesión y si participa activamente en la promoción e implementación de mejores prácticas empresariales, para así lograr el bienestar integral y calidad de vida de los trabajadores.

De igual forma, se agruparán las funciones que puede realizar el psicólogo en las empresas con la finalidad de que exista mayor claridad de sus tareas y para que posteriormente éstas tareas puedan ser realizadas y mejoradas por futuros psicólogos organizacionales.

1. INICIO Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Antes de adentrarnos al tema de la Psicología Organizacional, es importante definir primero que la Psicología es la ciencia que estudia la conducta a través de métodos rigurosos empleados en la investigación científica. Por lo tanto, el campo de aplicación de la Psicología puede ser tan amplio y complejo, que tiene el alcance de estudiar problemas de índole puramente biológico o social.

En este fértil campo de la Psicología trabajan profesionistas con intereses y orientaciones muy diversas, que se ven reflejadas en las cuarenta y dos divisiones existentes en la APA. Una de esas áreas y de la que se pretende tratar en este trabajo, es la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Haciendo una revisión de sus definiciones, la mayoría de los autores coinciden en que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es la aplicación o extensión de principios psicológicos a los problemas concernientes del bienestar humano en el contexto industrial y de los negocios (Aguilar y Vargas, 2010; Enciso y Perilla, 2004; en Rodríguez, 1999). Esta definición a pesar de ser breve, resulta clara y objetiva para identificar qué es la Psicología Organizacional, además expone explícita e implícitamente cuál es su misión y su razón de ser. Se entiende que esta disciplina es la adaptación y aplicación de principios psicológicos a problemas que surgen en las empresas relacionados con la conducta humana, para así impulsar y promover el desarrollo tanto de las empresas como de las personas que trabajan en ella.



Figura 1. Interrelación entre la Psicología Organizacional, las necesidades de las empresas y la sociedad.

Elaborado por quien presenta este trabajo.

El diagrama anterior muestra que la Psicología Organizacional existe cuando coinciden las necesidades y problemáticas de las Organizaciones (influidas por condiciones sociales, económicas y políticas) y cuando el conocimiento de la Psicología puede ser aplicado en ello; y el conocimiento que se aplica de esta ciencia proviene tanto de sus teorías de comportamiento, como de sus técnicas y herramientas de evaluación e intervención. Las necesidades de las empresas pueden ser distintas, pero la mayoría se centra en requieren mayores beneficios económicos, mejor eficacia en sus procesos y/o requieren crear y mejorar condiciones para que los empleados sean más productivos.

Otro interesante planteamiento para entender qué es y para qué existe la Psicología Organizacional es el de Vargas (2007), ya que identifica cómo por un lado se usan los descubrimientos de la Psicología para contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano y al mismo tiempo, para mejorar la eficacia de las organizaciones que forman parte de nuestra sociedad; y que de ahí la razón de que la Psicología Organizacional sea considerada como una ciencia aplicada y una tecnología.

La idea de que la Psicología Organizacional es una ciencia aplicada deriva del hecho de que al aplicar el conocimiento de la Psicología en las empresas, sea cual sea el resultado de ese proceso, se logra tener mayor comprensión y entendimiento del comportamiento humano dentro de un ámbito tan importante en la vida de una persona, el trabajo. A su vez, considerar que la Psicología Organizacional es una tecnología es porque al aplicar y resolver conflictos de las empresas con el conocimiento psicológico, se beneficia a la sociedad en general, a las empresas ayudándole a desarrollar mejores prácticas y procesos y al mismo tiempo, se contribuye al bienestar humano dentro de las organizaciones.

Dentro del ámbito es muy común escuchar que se nombre a esta ciencia aplicada como Psicología Organizacional, pero también pueden encontrarse referencias sobre la Psicología Industrial, lo cual puede generar confusión sobre cómo nombrar y tratar esta área.

La denominación de Psicología Industrial se debe al escenario laboral donde surgió esta ciencia aplicada a principios del siglo XX, industrias donde se estudiaba el diseño de cargos, la selección, la capacitación y la evaluación del personal; a lo largo de décadas, el concepto se transformó en Organizacional, al compás del desarrollo social, político, económico, industrial y tecnológico de las empresas. Fue así cómo la Psicología Organizacional empezó a reflejar mayor interés en el empleado que la Psicología Industrial, ocupándose de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo (Soraya, 2007 y Enciso y Perilla, 2004).

En otras palabras, no es que existan dos áreas en este campo, la diferencia entre Psicología Industrial y Organizacional es puramente conceptual, es el reflejo de su historia y evolución, del cambio social que afectó la estructura y filosofía de las empresas, también demuestra cómo es que sus aplicaciones fueron de lo más técnico hacia aportaciones con un enfoque más integral. Además, permite identificar la interrelación que existe entre las diversas condiciones externas (económicas, políticas y sociales) que continuamente regulan a las organizaciones y además, influyen en los descubrimientos y aplicaciones de la Psicología van evolucionando.

De esta forma, la importancia de revisar la historia de la Psicología Organizacional radica en que nos permite entender e interpretar la vida organizacional, además de que justo en esos avances es donde se encuentran las bases de esta área de la Psicología para mejorarlas en el presente y seguir evolucionando en el futuro.

Después de revisar diversas fuentes bibliográficas, no se encontraron grandes diferencias entre autores que contrasten los sucesos que forman parte de la historia de la Psicología Organizacional, la mayoría de los autores se complementan y coinciden en cuanto a los acontecimientos y las personas clave que marcaron el desarrollo de esta disciplina. Además, es importante destacar que a pesar de que las investigaciones y artículos provienen de México ó América Latina, la historia de la disciplina comúnmente se enfoca a E.U., es muy poca la bibliografía que muestre la historia de la Psicología Organizacional en este país.

Se abordará la historia de la Psicología Organizacional a nivel internacional y retomando un poco las aplicaciones en México, se hablará del origen y los primeros estudios de esta disciplina, hasta las aplicaciones que se tienen en la época contemporánea.

1.1 Antecedentes de la Psicología Industrial a nivel internacional.

Para entender mejor el desarrollo histórico de la Psicología Organizacional a nivel internacional, se utilizó una clasificación de tres periodos históricos utilizada por Rodríguez y Posadas (2005) y Rodríguez (1999). Además, con la división por etapas resulta más fácil identificar y comprender el contexto social, político y económico que regularon el desarrollo del área y sus diferentes aplicaciones con el paso de los años.

1.1.1 Etapa Inicial: 1900-1940.

Los autores consideran que el periodo y el contexto en el que se originó la Psicología Industrial se caracterizan por tener una *orientación esencialmente técnico-económica y pragmática y con un carácter universalista de teorías*. Dos enfoques fueron los impulsores directos de esta disciplina, por una parte la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas que intentaban estudiar el Trabajo, como uno de los problemas que acontecían en la vida cotidiana. Y por otra parte, el esfuerzo de científicos por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo, herramientas y desarrollando nuevas estrategias de dirección.

A esta legitimización contribuyeron principalmente tres autores, que suelen compartir el honorífico título de “padres de la disciplina”, los psicólogos Hugo Münsterberg, Walter Dill y el ingeniero Frederick Taylor, discípulos de Wilhelm Wundt. Resulta difícil plantear una fecha exacta que defina el principio de esta área, pero la más aceptada es la de 1913 cuando se publicó el primer texto de Psicología Organizacional “Psicología y Eficiencia Industrial” de Hugo

Münsterberg. Por su parte, en esa misma época Walter Dill elaboró y aplicó instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar y Frederick Taylor diseñó métodos orientados a la eficiencia, selección de los mejores hombres y adiestramiento (Aguilar y Vargas, 2010; Vargas, 2007; Enciso y Perilla, 2004 y Rodríguez, 1999). A pesar de que el interés por el Trabajo viene desde siempre, esas fueron las primeras aportaciones científicamente reconocidas desde un enfoque psicológico y la base para que se considerara a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones un área específica de la Psicología y el comienzo de la disciplina.

Siguiendo a Rodríguez y Posadas (2005) señalan que para este período, la American Psychological Association (APA) impulsó estudios en la vida cotidiana de las personas, incluida la industria, donde se realizaron investigaciones encaminadas a resolver problemas de eficiencia, rediseño de puestos de trabajo y herramientas de estrategias en la dirección.

Después de estas primeras tentativas en los campos de selección y diseño del trabajo, los psicólogos estaban convencidos de hacer contribuciones útiles a la sociedad civil y también al Ejército, con el inicio de la Primera Guerra Mundial. Los psicólogos participaron administrando pruebas y desarrollando procedimientos para la selección de oficiales (pruebas de grupo, pruebas profesionales, escalas e inventarios de personalidad). Además, se elaboraron pruebas de inteligencia para alfabetos "Army Alfa" y para analfabetos "Army Beta" dirigidos por Robert Yerkes (Rodríguez Perilla, 2004, Rodríguez, 1999). Esto demuestra que en sus inicios el carácter de la disciplina era puramente técnico y que sus primeras aportaciones tecnológicas fueron los tests.

Bajo la etiqueta de *Psicología Industrial*, la disciplina siguió desarrollándose en los próximos años gracias al reconocimiento que había alcanzado en la primera guerra mundial. De acuerdo a Rodríguez (1999), para 1917 surge la revista más antigua del área *Journal of Applied Psychology* e iniciando la década los veinte, Walter Bingham desarrollo un amplio programa de investigación sobre el personal de ventas en la industria y James Cattell creó la *Psychological Corporation* para

potenciar las aplicaciones de la Psicología a la Industria y protegerla de charlatanes. Luego, apareció otra revista de prestigio para los profesionales prácticos, la *Personnel Journal*.

A pesar de los estudios y avances en la disciplina, no existía una sólida identidad y sufrió la primera, debido a que las pruebas psicológicas no era tan eficaces ni predictivas como se pretendía, entonces muchos empresarios criticaron y mostraron desinterés en la Psicología (Rodríguez, 1999). Es evidente que al inicio de cualquier disciplina haya procedimientos que perfeccionar y falta de congruencia entre la teoría y las investigaciones, tal como ocurrió en esta primera etapa de la Psicología Industrial.

Para 1924 y durante los diez años posteriores, hubo un estudio muy grande e importante que abrió la era de la investigación psicológica en las industrias. Se trata de los estudios "Hawthorne" en la planta de la Western Electric Company, donde se comenzó con temas del ambiente laboral y su efecto en la productividad, culminando con el estudio de las motivaciones, la moral, las relaciones humanas y la comunicación y su incidencia sobre la producción. Posterior a ello, para 1944, la APA reconoció el carácter científico del área y abrió la *Division 14 of Industrial and Business Psychology* (Rodríguez y Posadas, 2005 y Aguilar y Vargas, 2010). En suma, el origen y el transcurrir de esta primera etapa muestran cómo el énfasis de esta disciplina estaba puesto en los tests y a los aspectos metodológicos de las industrias.

1.1.2 Etapa de consolidación: 1940-1960.

Frente a las teorías abstractas desarrolladas en el periodo anterior, asumidas sin previas comprobaciones empíricas o con poca consistencia lógica, en este periodo se incrementaron los estudios empíricos, se mejoraron los métodos y técnicas utilizadas y se crearon tests más complejos (Rodríguez y Posadas, 2005 y Rodríguez, 1999).

Aunque la temática aun estaba limitada a problemas de selección y evaluación, estos habían sido estudiados más a fondo, por ejemplo, al Ejército se integró

Walter Bingham (1939-1949) que desarrolló el *Army General Classification Tests*(AGCT), un test de gran amplitud y complejidad. También, durante este periodo se elaboró el *Army Aviation Psychology Program* por los prestigiosos psicólogos Flanagan y Thorndike en 1948 (Rodríguez, 1999). Esto significa que aunque las temáticas fueran las mismas, se revisaron procedimientos y se analizaron más fondo los instrumentos para dar verdaderas soluciones a las demandas industriales y para tener más avances en la disciplina. Los estudios ya no estaban sólo enfocados sólo a la selección, sino también en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo.

Después de la Segunda Guerra Mundial que finalizó en 1945, la Psicología Industrial alcanzó un aceptable grado de legitimidad tanto en la investigación científica como en la práctica profesional, refinó su instrumental metodológico, surgieron nuevas revistas y asociaciones profesionales gracias a las obras *Applied Experimental Psychology* al *Handbook of Human Engineering Psychology* que ayudaron a que el desarrollo de la Psicología Industrial fuera vertiginoso, a pesar de su visión instrumentalista (Aguilar y Vargas, 2010 y Rodríguez, 1999). Respecto a esto se dice que los efectos de la guerra influyeron en la sociedad y en las industrias, se había originado una perspectiva más psicosocial que ayudó a reformular el área, se mejoraron los procesos y se generaron más investigaciones sobre lo que ocurría en las industrias.

Para esa época los psicólogos mostraban un gran interés en el estudio de las organizaciones, un campo que había sido reservado hasta ese momento a los sociólogos, pero fue hasta 1960 que alcanzó su mayor auge y que aparecieron términos típicamente organizacionales, se desarrollaron trabajos sobre la evaluación del trabajo, como fatiga, eficiencia, moral, ausentismo, accidentes laborales, satisfacción, factores sociales, motivaciones y actitudes. (Rodríguez, 1999). Lo más trascendental de este periodo demuestra que la disciplina hizo una revaloración de sus procedimientos y por ende, sus aportaciones fueron más útiles y confiables para las organizaciones. La disciplina fue reconociéndose cada vez más por el tipo de temáticas estudiadas que estaban más enfocadas al desarrollo

y adaptación del empleado dentro de las organizaciones. Sin embargo, estos temas tuvieron mayor alcance y perfeccionamiento en el siguiente periodo.

1.1.3 La década de 1960.

Posterior a los años de 1960, hubo un gran incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones, se desarrolló ampliamente la tecnología y las Ciencias Sociales intentaban buscar nuevos paradigmas. Esto dio como resultado que la Psicología Industrial tuviera una perspectiva más psicosocial, los temas de mayor interés estaban relacionados con la estructura, la tecnología, las tareas y el comportamiento individual y de grupo en el contexto del trabajo (Rodríguez, 1999 y Rodríguez y Posadas, 2005).

Se hicieron aportaciones efectivas, pero no cambiaban mucho los tópicos. La variedad resultaba de los lenguajes utilizados dependiendo el enfoque. Por ejemplo, surgió el *Handbook of Organizations* de March en 1965, que tendría una gran influencia en el desarrollo de las organizaciones, sobre todo desde un enfoque cognitivo. También surgieron teorías con relación al comportamiento, con la motivación, con el papel del individuo en el grupo, con estrategias de desarrollo organizacional, con la participación y democracia en el trabajo y con la participación sociotécnica. Sin embargo, gran parte de esas hipótesis no se han probado con el mínimo rigor que exige el método científico, vienen avaladas por el sentido común y por la práctica de los ejecutivos (Rodríguez, 1999). Esto hace referencia a que la vida organizacional es enormemente diversa, que no existen leyes universales para determinar su comportamiento y que los avances en el campo se producirían en la medida que se desarrollaran conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad de una organización.

A pesar del éxito generado hasta ese momento, se sufrió la segunda crisis por críticas aproximadamente en 1965. Una de las críticas más importantes era el doblegamiento de la Psicología Industrial y que los psicólogos ante la clase empresarial, se convertían en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal. La segunda serie de críticas cuestionaban la “utilidad práctica” de los

instrumentos y técnicas que habían sido diseñados para un contexto que ya no existía. El tercer abanico de críticas se dirigía a poner en tela de juicio la ponderación de los psicólogos industriales en sus consejos, pues con frecuencia defendían supuestos poco comprobados (Rodríguez, 1999). Lo cual significa que durante este lapso en el que se recibieron las críticas, la disciplina tuvo que someterse a un proceso de autorreflexión para nuevamente revisar, analizar y modificar sus propias bases constitutivas y su orientación.

A final de esta década aparecieron nuevos manuales *Organizational Psychology* de Bass y Schein y *The Social Psychology of Organizing* enmarcados dentro de distintas orientaciones. Por su parte, la corriente cognitivo conductual planteaba que la conducta está mediada por sucesos psicológicos que seleccionan, organizan, codifican y almacenan la información ambiental. El enfoque conductista, señala que la conducta es una función de sus consecuencias y que la modificación de conducta se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las teorías de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes. Los principios fundamentales en los que se apoya son: a) la necesidad de ocuparse exclusivamente de eventos de conducta observables, b) el uso de la frecuencia de dichos eventos como dato básico, y c) la importancia de tener en consideración a la conducta dentro de un contexto de contingencias (Rodríguez y Posadas, 2005). Al final, todas estas teorías compartían la preocupación por estudiar y explicar la conducta humana dentro de las organizaciones y además de eso, lograr un mayor ajuste entre las necesidades individuales y sociales de las personas y las demandas de la organización.

Es precisamente durante este periodo cuando se produce el cambio de denominación de Psicología Industrial a *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (Rodríguez, 1999), cuando se muestra mayor interés en el empleado, interesándose en entender su comportamiento y fortaleciendo su bienestar en el lugar de trabajo.

1.1.4 Después de 1970.

En 1970 la División de Psicología Industrial de la APA cambió su nombre por *División de Psicología Organizacional e Industrial*. Cinco años después, aparece el *Handbook of Industrial and Organizational* de Dunette, la obra más completa de esta disciplina que se ha escrito hasta ahora y que muestra su riqueza y diversidad desde sus inicios hasta principios de siglo (Rodríguez, 1999).

En su obra, Dunnett consideró que la psicología estaba bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgían de la conducta humana en la industria. Menciona que la principal contribución que la Psicología puede aportar a la industria, es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana (Rodríguez y Posadas, 2005).

Este periodo, después de 1970, estuvo marcado por una fuerte crisis económica que influyó profundamente en la dinámica de las organizaciones y amenazó con la supervivencia de muchas de ellas. Este descanso obligado permitió hacer una reflexión crítica y plantearse algunas cuestiones cruciales a fin de alcanzar un mínimo aceptable de unidad y coherencia teórica (Rodríguez, 1999). No obstante se siguió prestando atención a las áreas aplicadas, como el análisis de procesos, rediseño de estructura, desarrollo de competencias, evaluación del personal, roles y desempeño de rol, estrés, salud, relaciones de sindicatos-dirección, toma de decisiones, comunicación y programas de mejora continua.

En las últimas décadas, la Psicología Organizacional se ha nutrido de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman su marco de referencia, más no su esencia (Enciso y Perilla, 2004). Si se tocan aspectos de otras disciplinas, corresponden a una importante contribución de la Psicología, además, si hay procesos son encomendados de forma particular a los psicólogos, es porque se reconoce la especificidad de su conocimiento, así como el aporte del mismo.

Después del año 2000, muchas organizaciones enfrentaron cambios críticos que exigían un mayor nivel de calidad y atención en los servicios y los productos del mundo. Al mismo tiempo, eso condujo a que muchas organizaciones reconocieran el pleno potencial de las capacidades y habilidades de los empleados a través de cambios en sus esquemas de trabajo. Por ejemplo, el IESE, una de las escuelas de negocios más prestigiosa de Europa desarrolló el concepto de “Empresas Familiarmente Responsables”; por otra parte, algunas empresas líderes a nivel nacional en México y en el extranjero, se han distinguido por facilitar horarios flexibles, por permitir que madres que acaban de tener hijos trabajen solo seis horas recibiendo el pago de 8 horas (Enciso y Perilla, 2004). Las empresas se ven beneficiadas ya que incrementan la permanencia de personal y mejoran su nivel de motivación. En este momento, la principal meta de la Psicología Organizacional toma más en cuenta el bienestar psicológico de los empleados en el contexto organizacional, es decir, tratando de que exista un equilibrio entre el trabajo y la vida personal del empleado y el respeto a su libertad e individualidad.

1.2 Reseña Histórica de la Psicología Industrial en México.

En México los inicios de la psicología organizacional se pueden rastrear hasta el año 1923, con la adaptación, desarrollo y utilización de las pruebas psicométricas. La primera revista propiamente científica en nuestro país en el campo de la psicología fue el *Boletín Psicotécnico* de Pablo Border publicado a principios del por el Departamento de Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal, la cual abordaba tópicos relacionados con la evaluación (Aguilar, Osorio, Rojas y Vargas, 2011; Aguilar y Vargas, 2010)

Más tarde, durante la década de 1940 se introdujo la Selección de Personal en el Banco de México y se crea la oficina de Psicología Aplicada en el Banco de Comercio en la que se realizaron investigaciones psicosociales, análisis y evaluación de puestos. Para 1950 se desarrollan servicios de consultoría, destacándose el despacho “Personal” como la primera firma que oferta servicios

psicológicos a las organizaciones. En esa misma década Aarón Shore inició el reclutamiento y selección de objetivos y aplicación de la psicología a la publicidad, Dando S.A. realiza la aplicación de dinámica de grupos, capacitación, estudios de liderazgo, motivación en el trabajo, cambio y desarrollo organizacional y el Instituto de Personal S.C. ofrece servicios de reclutamiento y selección de personal, asesoría de sistemas de personal, análisis de puestos, calificación de méritos, encuesta de salarios, capacitación y administración. Con las reformas realizadas a la Ley Federal del Trabajo en la década de 1960 la actividad de los psicólogos en la capacitación se incremento notablemente (Aguilar y Vargas, 2010).

Los primeros contactos de psicólogos mexicanos con analistas de la conducta norteamericanos, se establecieron cuando en 1965 Arturo Bouzas, Gustavo Fernández, Miguel Mancera, Ely Rayek y Emilio Ribes, después de haber visitado a Raymond Cattell, quien fue uno de los psicólogos de mayor influencia del siglo XX, sobre todo a partir de su teorías sobre la personalidad, con la realización de un gran número de pruebas psicotécnicas estandarizadas. En ese entonces los psicólogos mexicanos estaban interesados en el estudio de medidas de inteligencia y personalidad, así que le extendieron una invitación para que visitara Xalapa, Veracruz (Aguilar, Osorio, Rojas y Vargas, 2011).

Aguilar y Vargas (2010) señalan que la Psicología Organizacional también comenzó a estudiarse dentro de las aulas y esto inició en 1953 como materia de los programas ofertados por la UNAM a nivel de Doctorado enfocándose al estudio del comportamiento desde una perspectiva científica. En 1971 desapareció de los programas doctorales y conformó un área terminal de la licenciatura. Para el año 1989 se elevó el número de estudiantes de psicología y los campos de investigación aumentaron y cubrieron una gama amplia de estudios en personalidad y psicología industrial.

Con el paso de los años, la Psicología Organizacional en México y América Latina se ha vuelto una realidad actual con una aplicabilidad cada vez mayor entre los psicólogos, producto del vertiginoso desarrollo de las organizaciones en el escenario global, regional y local (Santana, 2007). Sin embargo, si se compara el

número de artículos sobre psicología aplicada a escenarios organizacionales es muy bajo, considerando que esta área es la principal fuente de empleo de los psicólogos mexicanos (Aguilar y Vargas, 2010).

Precisamente por ello, resulta útil para la sociedad actual realizar una revisión de la participación actual del psicólogo y su misión en las empresas para así saber hacia dónde y cómo direccionar adecuadamente los estudios y aplicaciones de la Psicología en las Organizaciones (Santana, 2009). En el siguiente capítulo se revisará cuál es la intervención y los alcances que el psicólogo puede realizar en las empresas.

2. INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

En el capítulo anterior se revisó qué es la Psicología Organizacional, sus orígenes y los factores interrelacionados para que esta disciplina pudiera evolucionar con el paso de los años. Por lo tanto, en este segundo capítulo se plantea un panorama general de la participación que hace el psicólogo dentro de las organizaciones y las actividades que puede realizar de acuerdo al área de trabajo en la que se ubique. Sin embargo, más allá de mostrar las funciones que muchos libros señalan, se pretende reflexionar el alcance que puede lograr el Psicólogo dentro de una organización para promover el bienestar de las personas que trabajan en ella.

El Psicólogo que se inserta en el campo industrial y empresarial, recibe el nombre de Psicólogo Organizacional (Rodríguez y Posadas, 2005 y Aguilar y Vargas (2010), su definición general se relaciona con la aplicación de los principios y métodos de la Psicología al campo del trabajo.

Tal como lo explica Santana (2007), la subjetividad en medio de una composición amplia y compleja como es la organización, es la materia gris en todo el entramado organizacional. Sin subjetividad, sin individuos que convergen y conviven, no hay organización y ahí, en ese apartado simple y sencillo, es en donde se instala el sentido de la Psicología.

Este mismo autor explica que la forma en cómo mujeres y hombres entienden, analizan, interpretan, responden, acatan, interiorizan, conceptualizan los procesos de trabajo y los elementos que conlleva, serán determinantes en el logro de objetivos y metas de la organización. Por ello, al psicólogo organizacional le interesa y le preocupa el ajuste entre el medio, los otros y el individuo mismo. Pone especial énfasis paralelamente, a los procesos organizacionales que intervienen en este sociograma relacional: comunicación, liderazgo, clima y cultura organizacional, porque estos son, sin duda, un síntoma y una manifestación del todo en la organización. Por ello, la razón de ser o dicho en otras palabras, el

modus vivendi del psicólogo del trabajo y de las organizaciones radica en la imperfección misma de las organizaciones.

Por ende, el papel que desempeña un Psicólogo Organizacional hoy en día en las empresas resulta importante porque es el profesionalista que se caracteriza por poseer una visión más humana e integral para que las personas (empleados y trabajadores) encuentren realización y satisfacción en su actividad laboral y por ende, esto pueda trascender en el plano personal. Si se destaca por qué la labor del Psicólogo es diferente a la de otros profesionales que dirigen una empresa, es porque los psicólogos saben cómo promover el bienestar integral de las personas y porque tienen mayor habilidad para analizar, identificar, crear, desarrollar y tomar acciones respecto a una gran diversidad de temas o situaciones inherentes a las personas. Su visión integral le permite tratar temas de comunicación, evaluación, motivación, desarrollo de personal, solución de problemas, etc., temas que interesan en gran medida a las empresas para su desarrollo y crecimiento económico.

Polo, Palacio, De Castro, Mebarak y Velilla (2013) afirman que los empresarios cada vez están más convencidos de que en la medida que inviertan en la salud mental y el bienestar de sus trabajadores, sus negocios serán más competitivos a nivel global, porque saben que las personas y su talento son lo único que la competencia no puede copiar. Esto significa que el Psicólogo Organizacional puede tener un acercamiento a la mejora de las condiciones de vida de la persona interviniendo en su rol de empleado.

Aguilar y Vargas (2010) señalan que en ocasiones el Psicólogo Organizacional no imagina que él pueda realmente desempeñar un papel influyente en la empresa, pues cree que el poder de la empresa está reservado únicamente a los gerentes y a otras profesionales; la oculta timidez en ocasiones le hacen buscar o aceptar una labor subordinado. Esto reafirma la idea de que los alcances de Psicólogo Organizacional en las empresas pueden complementar o hasta rebasar la participación que puedan tener otros profesionales para mejora de las empresas.

Considerando que para el mundo empresarial la misión del Psicólogo es el diseño y gestión de procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y de las organizaciones, su meta principal debe dirigirse a la salud psicológica en el contexto organizacional, al equilibrio entre la vida personal y la vida profesional (Enciso y Perilla, 2004). En otras palabras, no es que el Psicólogo Organizacional tenga que elegir entre cumplir una u otra meta, sino que al alcanzar la razón de ser de su profesión, podrá también cumplir las demandas empresariales por añadidura, lo cual dependerá en gran medida de cómo participe dentro de la empresa y de su ética profesional.

Teniendo claro que el Psicólogo Organizacional se encarga de todos temas inherentes a las personas dentro de una empresa, existe un área desde la cual planea, gestiona, evalúa y toma todas las decisiones referentes a las personas que laboran en la empresa y es el Departamento de Recursos Humanos o Capital Humano.

Chiavetano (2007) considera que el área de Recursos Humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente o situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que adopte e igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones, procesos y de un sinnúmero de otra variables importantes.



Figura 2. Principales área de aplicación del Psicólogo Organizacional.

Elaborado por quien presenta este trabajo.

Comúnmente, dentro del Área de Recursos Humanos pueden existir diversas áreas en las cuales el Psicólogo Organizacional puede desempeñar múltiples funciones y hacer aportaciones tanto para las empresas, como para el beneficio de las personas. Se trata del Reclutamiento y Selección del Personal, la Capacitación, la Administración del Personal o el Desarrollo Organizacional.

Aguilar y Vargas (2010) y Rodríguez y Posadas (2005) señalan que las funciones del Psicólogo Organizacional son estudiar e intervenir en los problemas presentes en el ámbito laboral y realizar actividades de evaluación de personal, capacitación y asesoría en problemas organizativos, teniendo como funciones genéricas:

- *Realizar entrevistas.*

Las entrevistas se realizan con la finalidad de evaluar si un candidato es idóneo para un puesto específico dentro de la organización. Las preguntas siempre estarán enfocadas a obtener información sobre la persona respecto a su personalidad, conocimientos y aptitudes.

- *Aplicar tests psicométricos.*

Se utilizan con la finalidad de obtener más información respecto a un candidato, respecto a rasgos de personalidad, inteligencia, adaptación al trabajo, trabajo bajo presión, etc. La gran diversidad de tests psicométricos que existen, permiten al Psicólogo Organizacional elegir diferentes pruebas para cada puesto en específico. Las pruebas más usadas suelen ser Cleaver (estilo de trabajo), 16 fp (personalidad), Valores, Therman (inteligencia), IPV (perfil de ventas). Una de las desventajas de estas herramientas, es que suelen ser manipulables por el mismo evaluado, debido a la cantidad de información que existe sobre su uso y resolución en internet.

- *Aplicar pruebas proyectivas.*

Las pruebas proyectivas se utilizan también en un proceso de reclutamiento para identificar rasgos de conducta y/o personalidad. Las pruebas más utilizadas suelen ser Machover y Persona bajo la lluvia. Los resultados que estas pruebas arrojan, tienden a ser más subjetivos que las pruebas proyectivas, ya que dependen totalmente de la evaluación del Psicólogo.

Sin embargo, para el evaluado será más difícil manipular los resultados ya que suelen reflejarse indicadores de conducta de una forma inconsciente.

- *Diseñar, aplicar y evaluar exámenes de conocimientos teóricos.*

Durante el proceso de reclutamiento, surge la necesidad de elaborar cuestionarios para ciertos puestos específicos. Con la finalidad de corroborar que tengan los conocimientos técnicos o teóricos necesarios de acuerdo al área profesional a la que pertenezcan, pueden ser temas de TI, contabilidad, administración, mercadotecnia, ventas, etc.

- *Aplicar cuestionarios motivacionales y de intereses profesionales.*

De acuerdo a los procesos de reclutamiento de una compañía suelen aplicarse estos cuestionarios para identificar las expectativas y motivaciones de una persona, para tratar prever si los intereses de la persona son afines a lo que la empresa puede ofrecerle.

- *Integrar reportes psicométricos de selección de personal.*

Después de la entrevista y de obtener resultados de pruebas psicométricas y/o proyectivas, se realiza un breve reporte con la información que el Psicólogo considere más trascendental con el perfil que se logró evaluar del candidato (habilidades, personalidad, conocimientos, etc).

- *Diseñar, organizar y coordinar programas de capacitación.*

El DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) se convierte en una herramienta importante para detectar necesidades de entrenamiento en la organización, las frecuentes suelen ser sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, manejo de estrés, etc. Una vez identificada la necesidad, el Psicólogo planea, coordina e imparte los cursos de capacitación.

- *Evaluar la eficiencia de los programas de capacitación.*

Una vez concluido un curso de capacitación, se recomienda medir cualitativa y/o cuantitativamente los resultados (cambios y mejoras) del curso impartido. El método dependerá de la estrategia de cada Psicólogo y de los objetivos e intereses de la compañía.

- *Elaboración de programas sobre prevención de accidentes.*

Por cuestiones legales se ha vuelto una obligación desarrollar planes de protección civil en caso de accidentes o desastres naturales para los empleados. Por tanto, el Psicólogo Organizacional será el responsable de crear y coordinar las brigadas de protección civil, así como la capacitación que deberán recibir los brigadistas para la prevención de accidentes.

- *Evaluar y determinar el clima organizacional y diseñar estrategias para mejorarlo.*

Existen diversas técnicas para la evaluación del clima laboral (cuestionarios, entrevistas, etc.) y el Psicólogo Organizacional es quien se encarga de elaborarlos y aplicarlos. De acuerdo a los resultados obtenidos, se deberán desarrollar estrategias para modificarlo en beneficio de los empleados y la organización.

- *Desarrollar programas para mejorar calidad de vida.*

Existen diversas formas para lograr impactar de forma positiva la calidad de vida de los empleados. Puede crear esquemas de compensaciones que beneficien la economía de los empleados, crear planes de carrera para que las personas aprendan de manera continua y desarrollen habilidades.

Este mismo autor señala que en el desempeño de sus funciones, el Psicólogo Organizacional hace uso de diversos enfoques psicológicos para dar respuesta a demandas que se le plantean, así, cuando se le demanda evaluar el desempeño de un individuo, aplica una serie de baterías psicométricas, hace registros conductuales o realiza una entrevista.

Resulta útil identificar y clasificar las labores del Psicólogo Organizacional ya que sirven de base para la enseñanza durante la formación académica del Psicólogo, para que éste tenga los conocimientos necesarios y las competencias que le permitirán tener una exitosa intervención en las organizaciones. De igual forma, la clasificación de labores del Psicólogo Organizacional sirve también como base para el desarrollo de temas de investigación para una mejor comprensión del

comportamiento humano dentro de las empresas y a su vez, ayudará a generar más conocimiento que sirva de guía para mejora de la actividad profesional en este campo.

Se pueden mencionar otros elementos que el Psicólogo Organizacional aborda en respuesta a demandas concretas específicas. Por ejemplo, si tiene como responsabilidad el desarrollo de un individuo, elabora criterios para evaluar el desempeño del trabajador; si su labor es la selección de personal, entonces aplicará pruebas psicológicas o estudios de personalidad individual y grupal; si es responsable de la capacitación de personal realizará entrenamiento de empleados y diseñará situaciones para promover el aprendizaje; si se le demanda la creación de un mejor ambiente de trabajo dará cursos de motivación y modificará actitudes que conlleven a la satisfacción en el trabajo; si le solicitan la creación de equipos de trabajo, dará cursos de liderazgo y supervisión, comunicación y modificación del comportamiento en las organizaciones o si se le solicita investigar los efectos del ambiente de trabajo abordará temas diversos, entre ellos: fatiga, accidentes, estrés y condiciones de trabajo.

Las funciones antes mencionadas, pueden concentrarse y distribuirse comúnmente en 3 áreas diferentes: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo Organizacional. La separación de estas áreas dentro del Departamento de los Recursos Humanos puede servir para concentrar las aportaciones que puede hacer el Psicólogo dentro de las empresas y cumplir al mismo tiempo con las demandas empresariales, sin embargo, más que de la estructura y organización de la empresa, dependerá de los intereses del Psicólogo, enfocarse y tomar acciones en una de esas o más áreas.

La Administración de Personal es otra área que suele ser necesaria del Departamento de Recursos Humanos, ya que se encarga de llevar un control del personal en cuanto a cualquier tipo de incidencia de los empleados, como altas y bajas, retardos, faltas, incapacidades, control de vacaciones, previsión social,

pago de nómina, etc. Aunque esta área también suele ser dirigida y practicada por Psicólogos, no es de interés en este trabajo adentrarse en ella porque su aplicación tiene un trasfondo más administrativo y contable, que psicológico.

En este trabajo se revisarán las 3 principales áreas en las que el Psicólogo puede desempeñarse en el ámbito organizacional: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo Organizacional. En términos generales se revisará cuál es el objetivo del área, su organización, sus procesos y de qué forma el Psicólogo Organizacional puede aportar y cumplir su misión profesional.

2.1 Reclutamiento y Selección.

Una de las áreas más importantes de Recursos Humanos y en general de la organización, es la captación y la integración del personal, ya que es el primer paso para garantizar la eficiencia de la empresa.

Castaño, López y Prieto (2011), Vargas (2007) y Galindo (2007), señalan que la integración de personal es el proceso a través del cual se localiza, atrae, elige e introduce a candidatos potencialmente válidos para que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección. En otras palabras, es el conjunto de actividades cuya finalidad es atraer candidatos que reúnen los requisitos necesarios para ocupar puestos dentro de la organización.

Por tanto, los psicólogos que se ocupen de actividades de Reclutamiento y Selección deben garantizar el rigor metodológico y científico de la evaluación de personas en contextos laborales para así, satisfacer las necesidades sociales de empleo y bienestar de los ciudadanos y de igual forma, mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.

Hoy en día no existe un proceso de Reclutamiento que se aplique por igual para todas las organizaciones y que garantice exitosamente la integración de personal a las empresas, sin embargo, existen recomendaciones para mejores prácticas en procesos de Reclutamiento y Selección que pueden mostrarse a continuación.

2.1.1 Planificación.

Los procesos de Reclutamiento y Selección comienzan cuando surge la necesidad de cubrir una posición específica en la empresa. Comúnmente la vacante se formaliza por escrito y se define quién autoriza la posición. Posterior a ello, es necesario que se establezca el perfil que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto con eficiencia y seguridad.

El análisis del puesto debe ser objetivo y estar basado en las metas de la organización. El Psicólogo Organizacional debe cuidar que la descripción esté por escrito, siguiendo un formato objetivo para recoger requisitos, contenido y alcance del puesto: qué hace, cómo se hace, por qué, dónde y cuándo se hace: misión/objetivo, funciones y actividades, requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia), responsabilidades, relaciones jerárquicas y funcionales y condiciones de trabajo. El formato debe estar actualizado y vigente, se recomienda su revisión al menos cada dos años (Castaño, López y Prieto, 2011 y Vargas, 2007).

Es Psicólogo debe considerar que el análisis del puesto debe evitar discriminación indirecta en su descripción, no puede incluir datos que supongan la violación del principio de no discriminación por cuestiones de raza, sexo, edad u otras condiciones que atenten contra la ética profesional.

2.1.2 Reclutamiento.

Una vez definido el perfil de la vacante, el Reclutamiento comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas en diversas fuentes; a su vez, este proceso finaliza cuando se ha localizado un suficiente número de candidatos aptos para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada.

Dependiendo los objetivos estratégicos de la organización el Psicólogo Organizacional puede elegir *Fuentes de Reclutamiento* que pueden ser internas o externas (Castaño, López y Prieto, 2011, Vargas, 2007 y Galindo, 2007).

El *Reclutamiento Interno* es cuando al abrirse determinada vacante, la empresa cubre dicha posición a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos.

Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora y debe fundamentarse principalmente en resultados positivos de las evaluaciones del desempeño, en planes de carrera o en mapas de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante al cargo considerado. Sin embargo, debe prestarse atención a que los empleados tengan potencial de desarrollo para ascender. Si la empresa no proporciona oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, falta de motivación, desinterés o retiro (Galindo, 2007).

El *Reclutamiento Externo* busca candidatos que provienen fuera de la empresa. Los medios que comúnmente se usan para esto son: bolsas de trabajo virtuales, periódicos, sindicatos, agencias, medios de comunicación, radio, tv, ferias de empleo en universidades y escuelas, referencias y asociaciones.

Las ventajas del reclutamiento externo son que trae consigo gente nueva y por ende, las personas pueden renovar los procesos, enriquecer los recursos humanos y aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal (Castaño, López y Prieto, 2011 y Galindo, 2007).

Considerando lo anterior, es más productivo que el Psicólogo Organizacional realice ambos procesos, para que así las fuentes de reclutamiento se complementen y pueda tener una mayor gama de candidatos y opciones de selección. De igual forma, para avanzar a un siguiente paso, resulta necesario determinar las fuentes de reclutamiento y fijar el número de candidatos potencialmente válidos con que se cerrará la búsqueda.

Después de haber realizado lo anterior, se puede pasar a la etapa de la *Evaluación*, que es un proceso dinámico y complejo durante el Reclutamiento. No puede ni debe ser considerado como un proceso mecánico de aplicación de

pruebas y test, por ello es importante que sea llevada a cabo por profesionales cualificados y competentes, como bien puede hacerlo un Psicólogo Organizacional.

Además, la evaluación debe estar enfocada a medir y conocer las características que se requieren para el desempeño óptimo del puesto a cubrir, tales como: conocimientos, competencias, rasgos psicológicos, experiencia, cualificaciones, etc. Estos criterios de evaluación deben estar definidos con claridad y precisión y estar directamente relacionados con el desempeño del puesto en la organización.

Se utilizan diferentes tipos de pruebas de evaluación, las más utilizadas son: pruebas de conocimientos específicos, tests psicológicos, entrevistas, muestras de trabajo, pruebas situacionales, dinámicas de grupo, etc. (Castaño, López y Prieto, 2011 y Vargas, 2007).

Independientemente de su naturaleza, las técnicas de evaluación utilizadas deben cumplir los requisitos respecto a los métodos de evaluación y respecto a los profesionales que las utilizan.

Castaño, López y Prieto (2011) hacen énfasis en que las herramientas de evaluación durante el Reclutamiento deben ser adecuadas para evaluar los criterios de ajuste al puesto, también deben permitir a los candidatos demostrar sus conocimientos y competencias pertinentes para el puesto. Estos autores señalan que es importante considerar que los Psicólogos que utilizan los tests deben conocer y comprender las teorías, modelos y constructos medidos para garantizar una elección pertinente y una interpretación adecuada de los resultados, además de que se debe asegurar que los tests y las entrevistas se usarán de forma no discriminativa.

Con esto se muestra que el evaluador debe asumir la responsabilidad del proceso de evaluación y tomar en cuenta los posibles conflictos de intereses que puedan existir. El proceso de evaluación deberá ser lo suficientemente explícito como para que pueda ser reproducido o valorado, así como para que pueda quedar constancia del mismo.

2.1.3 Selección

Ya en esta fase se elige a un candidato idóneo que se ajuste a las necesidades de la empresa y del puesto y se realizan los trámites pertinentes previos a la contratación. Según Castaño, López y Prieto (2011) señalan que la selección debe utilizar necesariamente los resultados de la evaluación y basarse en ellos. Además, los criterios de decisión utilizados en los procesos en que intervienen los psicólogos deben ser públicos, transparentes y conocidos con antelación por todas las personas implicadas; de modo que se garantice la libertad de participación de los candidatos y la integridad de los decisores.

Por lo tanto, el objetivo de la Selección no es elegir al “mejor” candidato sino al candidato que mejor se ajusta a las características del puesto y de la organización. A la hora de tomar la decisión, se debe asegurar que el candidato esté interesado y motivado para incorporarse a la empresa y que ese mismo puesto y condiciones de trabajo se ajustan a sus necesidades, expectativas y metas laborales y personales.

2.2 Capacitación de Personal.

Se dice que la Capacitación del personal es una inversión garantizada ya que asegura una formación adecuada para corresponder el perfil del trabajador en desempeño óptimo y en satisfacción personal.

Inicialmente los cursos de capacitación que se programaban eran destinados a reducir la incidencia de accidentes laborales, por el costo humano y económico de éstos. Actualmente se han incluido en los cursos temas no operativos, que más que para incrementar la productividad o el desempeño, permiten al trabajador mejorar su calidad de vida (Vargas, 2007).

En otras palabras, podría entenderse que la capacitación no sólo es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad, también ayuda a desarrollar de manera más rápida conceptos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera optima. Resulta importante para la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional y ayudan al desarrollo personal-profesional del trabajador.

De igual forma, la Capacitación puede hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa y que tenga una mayor sensación de competencia y de satisfacción laboral. Así, la Capacitación puede beneficiar a que los empleados tengan más permanencia en la empresa y menos rotación de personal.

Los objetivos de la capacitación y su metodología dependerán de cada empresa, de ahí el origen de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). El DNC es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación y su objetivo es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser en la organización (Aguilar, 2010 y Vargas, 2007).

Aguilar (2010) señala que existe gran diversidad de técnicas para realizar el DNC y pueden ser los siguientes:

- *La revisión de los análisis de puestos.*

Es fundamental comprender qué responsabilidades tiene cada puesto y cuáles son las expectativas que se tienen acerca de ese rol, para que con una evaluación de DNC pueda determinarse si se están cubriendo los objetivos de ese puesto o si es necesario el desarrollo de alguna habilidad o conocimiento.

- *El análisis del desempeño del los trabajadores.*

Es indispensable analizar e identificar las razones por las cuales se cumple o no se cumple un adecuado desempeño de los empleados.

- *Las quejas de los clientes.*

Las opiniones de los clientes reflejan de manera implícita cuál es el estado interno de una empresa, sin embargo no es un elemento determinante para considerar que todo marche a la perfección en la organización. Si los clientes dan buenas referencias del servicio de una compañía, puede ser un indicador de que hay un adecuado ambiente de trabajo, organización y comunicación como para que las personas estén cumpliendo los procesos correctamente.

- *El análisis de problemas de la empresa.*

Se debe identificar los elementos de raíz que han ocasionado el problema, desde cuándo se comenzó a tener el conflicto, las personas involucradas y su nivel de implicación en el conflicto, posibles fallas en los procesos, etc.

- *Exámenes de conocimientos.*

Los exámenes de conocimientos permiten identificar si el empleado cuenta con la información necesaria para cumplir su rol. Pueden variar de acuerdo al puesto y área de trabajo.

- *Entrevistas estructuradas o abiertas y encuestas.*

Las entrevistas son una herramienta útil para recabar información, pudiera usarse para entrevistar a personas respecto a su opinión sobre un problema o para conocer las aptitudes/conocimientos de un empleado. Puede generarse

- *Observación directa en el puesto.*

Observar a la persona en su puesto permite obtener información real sobre su conducta en el puesto e identificar las posibles necesidades de capacitación.

Una vez que se obtiene la información por el DNC, se determinan las áreas en las que existen las discrepancias:

- *Se separa la diferencia entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.*

Es importante identificar las diferencias entre los problemas que competen a la capacitación y los que son por problemas de la administración en los que el Psicólogo Organizacional no siempre puede modificar.

- *Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.*

Habrán situaciones en las que las necesidades de capacitación requieren de cursos o talleres que abarquen diversos temas o que se requiere profundizar sobre un solo tema, habrá ocasiones en las que un curso deberá aplicarse a toda la empresa, o sólo a un área de trabajo o sólo a una persona.

- *Se analiza la gravedad del problema y los costos de resolverlos.*

El presupuesto económico que se tenga para la capacitación es importante de considerar, ya que influirá en gran medida para su desarrollo y para determinar el tipo de materiales y herramientas a usar durante la capacitación.

- *Se jerarquizan los problemas.*

Estratégicamente deben priorizarse los problemas y de acuerdo a las necesidades de la compañía y de las personas en conjunto, se irán tratando los temas conforme se considere más necesario por cubrir.

- *Se determina quiénes son los trabajadores con dichas necesidades.*

En ocasiones las necesidades de capacitación sólo son requeridas para ciertas personas dentro de un área de trabajo, no para todo un grupo. Es importante identificarlo para reducir tiempo y costos.

- *Se integra un informe final.*

Al final de la evaluación debe hacerse un reporte que informe las problemáticas encontradas, las necesidades de capacitación y las personas que requieren de entrenamiento.

Ya en los Cursos de Capacitación se plantea una metodología particular que incluye las fases de Planeación y la de Actuación de la Enseñanza. En la primera se elabora el Programa, cuya alma principal es la Carta Descriptiva de las actividades del Curso que especifica tiempos, acciones de enseñanza-aprendizaje particulares, métodos didácticos y recursos de evaluación utilizados. En la Actuación de la Enseñanza hay que considerar la evaluación del Instructor, del Curso y del Programa (Vargas, 2007).

2.3 Desarrollo Organizacional

En cuanto a la definición del Desarrollo Organizacional, a este se le considera que es una respuesta al cambio. Es como una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones. De tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los diversos retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso (Escudero, Delfín y Arano, 2014 y Salas, 2010).

En otras palabras, se considera que el D.O. es una estrategia con el fin de lograr el cambio requerido por las demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales; por lo tanto, se hace evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o la gestión de la misma organización.

Es importante señalar que el DO comparte conocimientos que emanan tanto de la Psicología Organizacional como de la Administración. Por ejemplo, derivado de la Administración se utilizan principios de gestión, planeación, organización, control y dirección. Respecto a la Psicología, el comportamiento humano se ve plasmado en la manifestación de conductas, fenómenos de adaptación, trabajo de grupos,

conocimientos de la naturaleza humana, valores, creencias, fines, aspiraciones, relaciones e interdependencias entre elementos (Escudero, Delfín y Arano, 2014).

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo.

De esta forma, el Psicólogo Organizacional podría fungir como agente de cambio en el D.O., actuando como facilitador, catalizador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficiencia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios o que desarrolle la organización, pero podrá ser coautor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema objetivo, ya que estos son los autores y actores del proceso de cambio.

Escudero, Delfín y Arano (2014) y Salas (2000) señalan que el Psicólogo Organizacional es el profesional con mayores habilidades para intervenir en el D.O., ya que las variables que inciden en la resistencia al cambio tienen un origen psicológico principalmente, por ejemplo:

1. *Percepción*. En donde interactúan dentro del proceso: a) la percepción, seguida de b) los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc. después le sigue c) la clasificación de estereotipos, d) la selectividad de la percepción para finalizar con e) los efectos de un rasgo individual.
2. *Hábitos*. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen en las personas y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
3. *Miedo a lo nuevo*. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.

4. *Apego a lo conocido.* Aquí se explica con el viejo refrán: “Más vale viejo conocido que nuevo por conocer”.
5. *Tendencia a conservar la estabilidad.* Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
6. *Apego a lo elaborado por la persona.* Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

Existen varias formas en que las personas expresan la resistencia al cambio en las empresas, pero no todas las manifestaciones se dicen de manera clara y abierta, algunas o la mayoría de ellas se expresan indirectamente. Por ejemplo, el cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio, el cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar, convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio, someter la aprobación un proyecto de cambio a múltiples instancias, externar indiferencia hacia un proyecto, postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo, citar nostálgicamente el pasado, no cooperar, adoptar una actitud legalista y cerrada, desacreditar a los agentes de cambio y culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

Para entender el clima de una organización es preciso que el Psicólogo Organizacional comprenda el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma. La percepción que tienen las personas de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización (Segredo, 2013).

De esta forma, el clima laboral es como el aire que se respira en una organización. El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Escudero, Delfín y Arano (2014) refieren que para lograr disminuir la resistencia al cambio en los empleados, el Psicólogo Organizacional deberá hacer un análisis situacional y otro análisis de las fuerzas que restringen al cambio, por ejemplo:

- *Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.*

El primer paso para hacer un cambio es escuchar las inquietudes de los empleados para identificar el problema. Además resulta indispensable que los empleados perciban que están siendo escuchados y comprendidos, para que ellos también puedan ser parte del cambio

- *Generar información de necesidades, objetivos y efectos del cambio.*

Resulta importante que los empleados conozcan por qué debe hacerse el cambio, cuáles son las metas y objetivos a los que se quiere llegar y los beneficios que se obtendrán con el cambio. De esta forma, las personas podrán estar más abiertas a escuchar y a hacer los cambios que sean necesarios para su beneficio.

- *Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.*

Durante el proceso de cambio es posible que surjan situaciones no previstas, por lo tanto se requerirán hacer ajustes que conduzcan al objetivo de cambio.

- *Reducir la incertidumbre y la inseguridad.*

Los cambios seguro producirán incertidumbre entre los empleados, por ello es importante que en todo momento se mantenga la escucha activa para saber sus inquietudes y resolverlas, evitando así nuevamente la resistencia al cambio.

- *Buscar la raíz de la resistencia.*

Es importante identificar los elementos que originan la problemática, que seguramente estarán relacionados a viejos procesos y a la resistencia de varias personas que tienen dificultades para abrirse a nuevas prácticas.

- *No imponer el cambio.*

Imponer y controlar no dirige al cambio, en vez de ello resulta más funcional negociar y fomentar el compromiso de los empleados, sin suprimir derechos o nuevas propuestas que las mismas personas puedan aportar.

- *Desarrollar un cambio participativo.*

Si se considera a los empleados como elemento central del cambio, se vuelve una necesidad que su participación ayude al proceso de cambio. Si ellos perciben que están siendo consultados para la toma de decisiones, manifestarán una actitud diferente ante el problema y estarán más motivados para actuar y ayudar a que sucedan para los cambios esperados.

- *Confrontar percepciones y opiniones.*

Hacer confrontaciones con los empleados permitirá que tomen mayor conciencia sobre los aspectos que deben modificarse para lograr el objetivo.

- *No plantar soluciones unilaterales.*

Las soluciones deberán estar dirigidas y pensadas para el beneficio de todo el grupo, no sólo para ciertas personas.

- *Establecer compromiso común.*

Debe haber un compromiso real de la empresa para los empleados y viceversa y explicar su importancia, planteando el costo-beneficio del cambio.

De la manera en que estas acciones fueron creadas específicamente para aminorar y/o vencer la resistencia al cambio, deben desarrollarse y adaptarse diferentes alternativas de intervención para solucionar otras problemáticas en las empresas, relacionadas con el comportamiento de las personas. Algunos ejemplos podrían ser: la falta de trabajo en equipo, poco compromiso para cumplir con los

objetivos que establezca la organización, problemas de comunicación en las áreas de trabajo, desapego a normas, resistencia al cambio.

De ahí la importancia de la participación del Psicólogo Organizacional para resolver ese tipo de fenómenos psicológicos que ocurren dentro de las empresas, analizando, comprendiendo y diagnosticando cuáles son las variables que originan los conflictos, cuáles son los factores que mantienen el problema y/o dificultan la solución y cuáles son las variables que pueden ayudar a resolver dichos conflictos. De esta forma el Psicólogo Organizacional lograría comprender más el comportamiento humano dentro de las empresas y al mismo tiempo, estaría colaborando para beneficio de los empleados y de toda la organización.

3. REFLEXIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.

Conocer el rol y los alcances que tiene el Psicólogo dentro de las organizaciones resulta importante para la formación de estos profesionales, para la investigación y para que los Psicólogos tengan una guía mientras ejercen su labor. Pero reflexionar sobre las limitaciones del Psicólogo Organizacional y comprender las críticas que se hacen a la profesión, es aún más enriquecedor porque puede crear conciencia entre los Psicólogos Organizacionales para mejorar su quehacer profesional y lograr que esta ciencia siga evolucionando.

3.1 Críticas y dilemas éticos que enfrenta el psicólogo dentro de las organizaciones.

En los anteriores capítulos se explicaron los roles, la misión y el valor de por qué un Psicólogo resulta un elemento clave en el desarrollo de las organizaciones, además de que se mencionaron los más importantes acontecimientos históricos que marcaron el desarrollo de la Psicología Organizacional.

Sin embargo, en este capítulo se revisarán las críticas que hacen sobre la participación del Psicólogo en las empresas ya que en algún punto de su experiencia profesional el Psicólogo Organizacional puede llegar a perderse entre las demandas empresariales y su misión por fomentar el desarrollo de las personas en la organización.

Un punto importante a considerar es que el rol del Psicólogo y su contribución a la sociedad, siempre estarán influidas (no determinadas), por las necesidades del área en la que se desempeñe, ya sea en el ámbito clínico, social, educativo o de investigación.

Esto significa que los avances de la Psicología Organizacional y la participación del Psicólogo en dicho ámbito estarán ampliamente interrelacionados con los

intereses y objetivos de las empresas y el contexto social en que se desarrolle la organización. Por tanto, se vuelve importante exponer que la razón de ser de las empresas tiene más un trasfondo económico, político y social, que psicológico y por eso, muy probablemente en algún momento de su ejercicio profesional, el Psicólogo Organizacional entrará en conflicto y encontrará situaciones no que impidan, sino que dificulten o retrasen el cumplimiento de su misión profesional.

Los profesionales que dirigen las empresas, en su mayoría tienen una formación académica en áreas económico-administrativas y por tanto, poseen una visión más fragmentada respecto al manejo de las personas y el desarrollo que estas puedan tener dentro de la compañía. La mayoría de los empresarios han tenido la necesidad de contar con un Psicólogo en la organización sólo para obtener un máximo rendimiento de los empleados con un menor costo, para implementar metodologías o acciones que ayuden a reducir la rotación de personal, a reducir los accidentes de trabajo y/o a reducir los costos de capacitación. Es decir, casi siempre tendrán una visión fragmentada y reduccionista.

García, Díaz y Santiago (2013) y Rodríguez (2005) mencionan que la crítica principal que se hace al Psicólogo Organizacional es que se le considera como un “sirviente del poder” (así es como lo refieren estos autores), porque sus funciones se configuran a partir de demandas empresariales de dudosa legitimidad psicológica. Además se tiene el supuesto de que se ha vuelto más aliado de las empresas que de las personas que trabajan en ellas

Esta es una de las críticas más frecuentes hacia la Psicología Organizacional y bajo la cual, se ha catalogado esta disciplina desde sus inicios hasta los últimos años. De hecho, muchos Psicólogos la han considerado una completa realidad y se ha vuelto una de las principales razones para que muchos psicólogos no tengan interés de dedicarse profesionalmente en esta área. Sin embargo, desde otros puntos de vista, hay quienes consideran esta crítica como un reto profesional o incluso una necesidad social para que los Psicólogos se incorporen a las empresas y ayuden a modificar esquemas de trabajo a favor de las personas.

Sin embargo, el nivel de participación del Psicólogo Organizacional no depende por completo de los empresarios, sino de la iniciativa y tenacidad del Psicólogo mismo. El Psicólogo Organizacional puede ser un elemento pasivo como mero observador y seguidor de instrucciones, o puede ser el que transforme condiciones o procesos que causen efectos negativos en las personas, creando acercamientos entre los empleados y fomentando la cooperación y la armonía. También puede ser un elemento clave de una posible democratización, en un espacio en el que constantemente se entretujan luchas de poderes entre los altos mandos y que al final, afectan principalmente a los empleados de una compañía. Esto es una tarea difícil y compleja, pero no imposible de cumplir, puede hacerlo de manera interna a la empresa, como un empleado activo de la organización o desde el exterior, como consultor.

Ruiz, Jaraba y Romero (2008) refieren que los psicólogos en general, poseen “competencias transversales o generales” de la profesión, tanto en conocimientos básicos de teorías psicológicas, como en habilidades cognitivas (observación y análisis de comportamiento), afectivas (empatía y apertura con las personas, escucha activa) y de personalidad (sociabilidad, seguridad), para evaluar e intervenir en solucionar conflictos con individuos, grupos o sistemas. Estas características propias de la profesión, son uno de los aspectos para diferenciar a los Psicólogos de los otros profesionales que trabajan en una organización.

En otras palabras, a pesar de que dentro de una organización colaboran diversos profesionistas (administradores, contadores, mercadólogos, ingenieros, etc.), el Psicólogo es quien podría tener mayor habilidad para evaluar e intervenir sobre el comportamiento humano, ya que tiende a estar más capacitado para observar y detectar diversos fenómenos psicológicos que se desarrollan en las empresas, tanto a nivel grupal como individualmente.

Otra de las críticas que se hacen al Psicólogo Organizacional, es que cuando participan en movimientos de vanguardia para la Gestión de los Recursos Humanos, no lo hacen por el interés de estudiar el comportamiento del ser humano, sino porque se ha considerado a la Psicología Organizacional como la

profesión más apta para evaluar el nivel de conocimientos, aptitudes y motivación (Rodríguez, 2005).

Aunque no se tienen cifras exactas, se piensa que son muchos los Psicólogos que dedican su profesión para trabajar en las empresas y contrariamente, hay muy poca investigación y trabajo científico que surja de esta área aplicada.

El Psicólogo Organizacional tiene la posibilidad de elegir entre una gran diversidad de temas para la investigación, día con día se presentan diversos procesos psicológicos a nivel grupal e individual que serían de mucho interés de estudio, más allá del liderazgo y motivación. Puede realizar más estudios sobre rasgos de personalidad y otros factores relacionados con la resistencia al cambio, la ética del psicólogo organizacional, clima laboral, etc.

Otro de los grandes dilemas éticos que enfrenta el Psicólogo en las empresas, es el hecho de que la ética de la Psicología y la ética de los negocios usualmente no son iguales. Y en la mayoría de los casos resulta difícil determinar para el Psicólogo Organizacional quién es su cliente principal y cuál es su misión profesional y por otro lado, con quién debe tener obligaciones y cuáles podrían ser sus actividades adyacentes.

Por un lado, el Psicólogo Organizacional tiene el reto de incorporar la ética profesional a las prácticas corporativas y mejorar la vida de las personas; y por otro lado, la ética de los negocios sostiene que la Gerencia tiene la obligación moral de actuar en el mejor interés de los accionistas, procurando el éxito financiero de la empresa. Por esa razón, Ramírez (2009) afirma que el principal dilema ético que enfrenta el Psicólogo Organizacional es la responsabilidad entre buscar el mejor interés de la organización *versus* la obligación de cumplir con los derechos de los empleados. Recomienda que las dimensiones éticas con las que puede conducirse el Psicólogo Organizacional deben basarse en tiempo, método y contenido de la comunicación para resolver una situación que pueda ponerlo en conflicto.

Lo anterior puede explicarse mejor con un tema que casi siempre genera un dilema ético como Psicólogo Organizacional, que es el proceso de desplazamiento de empleados “justo” vs un desplazamiento “injusto”. El proceso de desplazamientos de empleados, Ramírez (2009) lo interpreta como una reducción en los puestos de trabajo de una organización, resultado de una estrategia de negocios por reducción de costos, globalización o incorporación de las nuevas tecnologías. Socialmente también se le conoce como recorte de personal.

Socialmente se considera que un recorte de personal tiene el potencial de infligir los derechos de las personas porque de un momento a otro, los empleados pueden quedar sin una fuente de ingresos y en algunas veces, son despedidos en sin una razón injustificable. Sería importante considerar y responder estos planteamientos: si se avisó con tiempo a los empleados del recorte, cómo fueron tratados durante el proceso, si sus pagos y compensaciones fueron las que marca la ley; la respuesta a este tipo de planteamientos podrían definir si el recorte fue justo o no.

Existe un punto de vista diferente al anterior que plantea que no hay acción que justifique un despido debido al contrato psicológico que existe entre la empresa y el empleado (Ramírez, 2009).

El contrato psicológico conlleva el compromiso de la empresa de garantizar las necesidades personales y sociales de sus empleados a cambio de lealtad en el trabajo, que no sufran la incertidumbre de perder un empleo.

Vesga (2011) señala que el contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos. En las relaciones de trabajo, el contrato psicológico está constituido por las creencias y expectativas tácitas que forman trabajador y empleador respecto de las obligaciones mutuas en dicha relación de trabajo. Cuando una persona se vincula a una organización en calidad de trabajador, se establece entre él y la empresa una serie de acuerdos sobre las condiciones de dicha relación de

trabajo en aspectos como horarios, funciones, compensaciones económicas, uso de uniformes, etc., lo que constituye su contrato jurídico; pero más allá de estos factores, en las personas que establecen el acuerdo, surgen una serie de creencias y expectativas acerca de la relación, en aspectos como ascensos, trato interpersonal, estabilidad laboral, formación, apoyo en momentos de crisis, etc., constituyendo estas últimas el contrato psicológico; si bien estos aspectos no se ponen de manifiesto entre las partes, sí afectan la percepción de las características de la relación de trabajo.

Entendiéndolo desde una perspectiva psicológica, los seres humanos hacen representaciones de la realidad y construyen significados para dar sentido a las experiencias vividas y en su relación con el trabajo. Las personas crean significados referidos a su experiencia de trabajar, a partir de los cuales interpretan esta relación, con implicaciones psicosociales para sí misma. De esta manera, los significados que las personas hacen del trabajo incluyen un conjunto de creencias y valores acerca de la experiencia de trabajar.

Respecto al contrato psicológico, se deriva un tema que genera cuestionamientos éticos y es sobre la contratación de personal a través de outsourcings. Las empresas han modificado sus estructuras, están prefiriendo formas más flexibles de contratación de las personas como estrategias para mantenerse en el mercado. Incluso, se sugiere que cada vez más las empresas se caracterizarán por disponer de un núcleo central de trabajadores permanentes, mezclado con un grupo de trabajadores contingentes, a tiempo parcial (Vesga, 2011).

Lo anteriormente mencionado, constituye una forma de desregularización de la relación laboral. Este hecho pone a los trabajadores en una condición ambigua de identidad como sujetos trabajadores, ya que funcionan como empleados al cumplir unas exigencias laborales en una organización pero las características de su contrato jurídico están en relación con otra empresa.

Con estas condiciones y en relación con los trabajadores vinculados mediante modalidades de tercerización, ¿será posible conformar con ellos

equipos de alto desempeño?, ¿será posible con estos trabajadores construir una organización que aprende y hacer una eficaz gestión del conocimiento?, ¿será posible construir una organización con una cultura fuerte en valores de la que participan todos los trabajadores sin excepción?, ¿dónde queda el tema de la responsabilidad social empresarial al interior de la organización con una de sus partes interesadas más importantes que es su personal?

Son interrogantes vitales que deben hacerse tanto empresarios como el mismo Psicólogo Organizacional, con miras a encontrar soluciones a esa problemática.

Según Ramírez (2009), otro dilema ético que enfrenta el Psicólogo Organizacional es el relacionado con la confidencialidad. El psicólogo debe considerar que la confidencialidad en la relación cliente-consultor tiene sus límites conforme con los códigos de ética profesional y la ley, se debe considerar que ocultar información crítica puede ocasionar daños a los empleados. Por lo tanto, el Psicólogo debe atender las dimensiones éticas asociadas con los derechos de los empleados: tiempo, método y contenido de la comunicación. Entre las posibles opciones está, no retener información crítica por un extenso periodo de tiempo a los empleados.

También, el psicólogo debe discutir las dimensiones éticas con los directivos de la organización; estos esfuerzos ayudarán a resolver algunos dilemas éticos potenciales relacionados con el bienestar de las personas. Así, los Psicólogos que se adhieren a los códigos de ética de la profesión pueden promover valores éticos en la organización (Ramírez, 2009).

Lo que se espera es que el Psicólogo Organizacional se adhiera a los principios y normas éticas de su profesión para enfrentar estos dilemas éticos y brindar alternativas de solución en la empresa. Por tanto, deben ser proactivos en balancear los intereses empresariales con los intereses de las otras partes afectadas. El Psicólogo Organizacional debe reconocer su poder de acción y adoptar una perspectiva ética, reconociendo la diferencia en el grado de poder

entre él y los empleados afectados por la intervención. La desigualdad de poder tiene implicaciones para la libertad y la justicia que el Psicólogo debe atender.

Finalizando, la postura ética que adopte el Psicólogo Organizacional influenciará por completo su participación en las empresas. Debe destacarse que a pesar de los avances y técnicas que ha venido desarrollando la disciplina, es notorio que falta mucho por implementar en la Psicología Organizacional. Las críticas que se hacen a esta profesión pueden ser una herramienta para analizar lo que se hace en el ámbito y mejorar el quehacer profesional, desarrollando mejores prácticas en las organizaciones.

3.2 Aportaciones del Psicólogo Organizacional y mejores prácticas en las empresas.

Considerando las áreas de oportunidad y las críticas que se han hecho respecto a la participación del Psicólogo en las empresas, en este apartado se exponen ejemplos de los alcances obtenidos recientemente a través del DO y que pueden servir como base de mejores prácticas en las empresas. Además de que se mostrarán algunos principios éticos básicos, necesarios para el desarrollo y correcta aplicación de esta disciplina.

Desde siempre, las organizaciones mexicanas se encuentran en constante movimiento dentro de un marcado ambiente competitivo y cada vez es mayor la tendencia de que se viva un ambiente de tensión, estrés, apatía, resistencia al cambio y diversas problemáticas en las organizaciones. Segredo (2013) menciona que los comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de las empresas se deben a la misma diversidad de personas, que viven en ambientes complejos y dinámicos y el resultado de esa interacción, media el ambiente que se respira en la organización.

Es por ello que los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen la principal tarea del Psicólogo Organizacional para proporcionar a las personas una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

No existe receta específica para garantizar la satisfacción de un individuo en el trabajo, esta brota de su actitud, voluntad y de su percepción. Por tanto, las relaciones humanas y el entorno resultan importantes al momento de mejorar las condiciones de trabajo en una organización. Para que el ambiente laboral sea fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Esto significa que para realizar cambios en una organización, es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de las personas sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata a la vez de acción social y de investigación científica, de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas.

La metodología que hoy en día permite el desarrollo y cambio en las organizaciones, en las personas, en los procesos y estructuras de la organización es el Desarrollo Organizacional (DO). Estas acciones de cambio constituyen una

de las principales aportaciones que el Psicólogo puede realizar en las organizaciones, ya que a través de diversas estrategias de DO se puede lograr el cambio requerido de la organización y se pueden focalizar aspectos como el clima organizacional, cultura organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, temas de interés científico y aplicado para la Psicología.

Además de los alcances logrados con estrategias de DO, existe otro elemento importante que determina considerablemente que la participación del Psicólogo Organizacional las empresas es la correcta aplicación de la ética profesional, fungiendo como eje central para toma de decisiones y resolución de conflictos en las organizaciones. Su aplicación se verá implícita y explícitamente manifestada en mejores prácticas para el desarrollo de la disciplina, además de que ayudará a crear una imagen más seria y respetable de la Psicología como profesión.

Hay que tomar en cuenta que en el ejercicio de una profesión que asume la responsabilidad de mejorar la calidad de vida individual y colectiva se presentan, situaciones en las que la aplicación de los principios de igualdad, confidencialidad, libertad de participación o derecho a la información se ven amenazadas por circunstancias económicas, organizativas o sociales.

Brugmann (2007) explica que el Psicólogo asume la responsabilidad de actuar en el desempeño de sus actividades profesionales bajo un criterio rector, que es garantizar en todo momento el bienestar de todos aquellos individuos, grupo u organizaciones que requieran sus servicios dentro de los límites naturales de la práctica de la Psicología. Por tanto, se adhiere a principios de:

- *Respeto a los Derechos y a la Dignidad de las personas.*

Significa que los derechos deben respetarse y aplicarse de la misma forma a todas las personas, sin importar sus características, es decir, su condición y la problemática que pueda presentarse en ese momento. Por tanto, al momento de ejercer la profesión, se debe considerar que toda persona debe recibir un trato digno, un trato como persona, no como un objeto o

como un objeto para alcanzar un fin. Por tanto, se tiene la responsabilidad de respetar, proteger y fomentar el derecho de las personas.

- *Cuidado Responsable.*

Refiere que el Psicólogo debe interesarse en el bienestar de las personas y evitar cualquier daño durante su actividad profesional, ya sea de manera individual o grupal. Implica que debe aprender a distinguir entre los daños y beneficios que sus intervenciones puedan ocasionar, evitando elegir los métodos que dañen o que no ayuden a la persona.

- *Integridad en las Relaciones.*

Implica que las relaciones que el Psicólogo establezca con los demás durante su intervención profesional, deberán estar basadas en respeto, honestidad, apertura, objetividad, evitando cualquier conflicto de interés, fraude o engaño. Asimismo, este principio implica que el Psicólogo debe fomentar la integridad hacia la ciencia, la enseñanza y diversas prácticas psicológicas y su respeto hacia las personas con las que se relaciona en el desempeño de sus actividades.

- *Responsabilidad hacia la Sociedad y a la Humanidad.*

Este principio hace referencia a que el Psicólogo tiene responsabilidades ante la sociedad en la que vive. Por consiguiente, debe aumentar el conocimiento y el bienestar de la sociedad, asegurando siempre que el conocimiento se utilice para fines benéficos.

Se considera importante hacer referencia a estos Principios Éticos ya que son esenciales para definir los comportamientos que debe asumir el Psicólogo Organizacional en su quehacer profesional.

Los requerimientos de las empresas han hecho necesario que el Psicólogo incorpore principios éticos para la solución de problemas y para el propio desarrollo de la Psicología Organizacional. Por lo tanto, los Psicólogos deben ser conscientes de que ante una cuestión ética, todos los principios deben ser tomados en cuenta.

CONCLUSIONES

Conocer la historia de la Psicología Organizacional permite entender cómo es que el desarrollo de esta ciencia mantiene una estrecha interrelación con las demandas empresariales, los avances tecnológicos y las condiciones sociales, políticas y económicas que se han ido presentando desde sus orígenes hasta la actualidad. Se trata de un continuo desarrollo que afecta unos a otros, las condiciones sociales afectan a las empresas y por ende, las necesidades empresariales van cambiando requiriendo enfoques más integrales para la solución de sus conflictos. De esta forma, el Psicólogo Organizacional utiliza el conocimiento de la ciencia para aplicarlo en la sociedad como una tecnología, adaptándolo y resolviendo problemas en las organizaciones. Pero en ocasiones, las técnicas de intervención de la Psicología Organizacional van evolucionando y transformando positivamente a las empresas, como resultado de una renovación y mejora del quehacer profesional.

En sus inicios la Psicología Organizacional tenía un enfoque más técnico y mecanicista, debido a que las demandas sociales (durante la Primera y Segunda Guerra Mundial) necesitaban principalmente intervenciones del Psicólogo para evaluación de rasgos de personalidad y habilidades de los soldados. Conforme pasaron los años y la sociedad fue transformándose, las aplicaciones de la Psicología a las problemáticas de las empresas también se fueron adaptando. El DO es una de las intervenciones más completas que puede hacer el Psicólogo Organizacional dentro de una organización, para el cambio y para la mejora de condiciones que favorezcan tanto a los empleados como a la organización.

El Psicólogo Organizacional tiene una serie de responsabilidades y roles característicos de la profesión, ya que es el profesionista que tiene mayor habilidad de tratar temas inherentes al comportamiento de las personas. El conocimiento de estos roles no deben ser sólo para hacerlos competentes y tener una sólida formación, sino también para adquirir plena conciencia de su rol profesional y para evaluar en cada momento que tenga una participación justa y correcta en las organizaciones.

Como parte de su desarrollo profesional, es indispensable que los Psicólogos comprendan y respeten los principios y orientaciones éticas, bien de forma explícita en situaciones de toma de decisiones o implícitamente en rutinas de decisión y/o en una mezcla de ambas. Es siempre responsabilidad del Psicólogo Organizacional demostrar conciencia ética y responsabilidad adecuada durante la práctica, tanto con las personas que trabajan en la organización, como con sus clientes (organizaciones). Considerando que la ética de los negocios es diferente a la de la Psicología, el Psicólogo Organizacional debe ser responsable de sus acciones y asegurarse en la medida de lo posible de que sus servicios no sean mal utilizados y que causen un daño a las personas.

Además de reflexionar sobre sus roles y responsabilidades durante el quehacer profesional, el Psicólogo Organizacional debe auto reflexionar sobre sus propias limitaciones. Por ejemplo, es tarea de los propios Psicólogos promocionar niveles más elevados de actividad científica con el apoyo de las asociaciones profesionales de Psicólogos, a pesar de que podría haber casos que pongan en descrédito a la profesión, se vuelve necesaria la investigación para una mayor comprensión del comportamiento en esta área y para aumentar el conocimiento de esta ciencia. Por otra parte, otra de las limitaciones del Psicólogo Organizacional es que no siempre tiene la capacidad y habilidad para analizar, por lo tanto resulta necesario que durante la formación del Psicólogo se desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes que permitan al Psicólogo Organizacional resolver problemas específicos de forma creativa en este contexto, mantenerse en él y seguir aprendiendo.

Es importante que el Psicólogo Organizacional demuestre conciencia ética y responsabilidad adecuada durante la práctica. Así como existe una ética individual, existe una responsabilidad colectiva de la profesión para mejorar la práctica psicológica. Esto puede solucionarse con el apoyo a colegas que se encuentren bajo ciertos dilemas éticos o en dificultades para crear una estrategia de cambio. Por ello, es necesario concientizar que el desarrollo de la disciplina es responsabilidad de todos los que participan en ella.

Referencias:

1. Aguilar, J., Osorio, J., Rojas, L. y Vargas, J. (2011). "Instrumentos Psicométricos en la Selección de Personal: Problemas en su Enseñanza". Asociación Oaxaqueña de Psicología. Vol. 7. Núm. 1. México. Pág. 15-20.
2. Aguilar, M. y Vargas, J. (2010). "La enseñanza de la Psicología Aplicada a los escenarios organizacionales en México: análisis de los contenidos curriculares". Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Vol. 6. Núm. 1. México. Pág. 57-88.
3. Aguilar, M. y Vargas, J. (2010). "La investigación en Psicología Organizacional en México: una revisión histórica". Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Vol. 6. Núm. 1. México. Pág. 89-126.
4. Aguilar, M. y Vargas, J. (2010). "Las funciones profesionales del Psicólogo". Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Vol. 6. Núm. 1. Pág. 23-26.
5. Brugmann, A. (2009). "Código Ético del Psicólogo". Trillas. México. Cap. 2. Pág. 31-45.
6. Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2011). "Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial". Estudios Gerenciales. Vol. 27. Núm. 118. Colombia. Pág. 163-188.
7. Castro (2004). "Las competencias profesionales del Psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales". Interdisciplinaria. Revista de Psicología y Ciencias afines. Vol. 21. Núm. 2. Argentina. Pag. 117-152.
8. Crowther, D. y Duarte, T. (2014). "Responsabilidad Social y Discapacidad Intelectual. Revista Internacional de Sociología. Vol. 72. Núm. 1. España. Pág. 45-70.
9. Enciso, E. y Perylla, L. (2004). "Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional". Acta Colombiana de Psicología. Núm. 11. Colombia. Pág. 5-21.

10. Esparcia, A., Vilalta, R., Arch, M., Guardia, J. y Pérez, A. (2012). "Especialidades y acreditaciones en Psicología". *Papeles del Psicólogo*. Vol. 33. Núm. 2. España. Pag. 90-100.
11. García, T. y Díaz, R. (2013). "Historicidad crítica de la Psicología Industrial/Organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones". *Psicología desde el Caribe*. Vol. 30. Núm. 1. Colombia. Pág. 146-176.
12. Lang, F. (2009). "El principio de responsabilidad". *Papeles del Psicólogo*. Vol. 30. Núm. 3. Pág. 220-234.
13. Petit, E- (2011). "El desarrollo organizacional para la promoción de la cultura de innovación en Latinoamérica". *Cuadernos Latinoamericanos*. Año 22. Núm. 39. Pág. 73-98.
14. Polo, J., Palacio, J., De Castro, A. Mebarak, M. y Velilla, J. (2013). "Riesgos psicosociales: la Psicología Organizacional Positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención". *Salud Uninorte*. Vol. 29. Núm. 3. Barranquilla. Pág. 561-575.
15. Ramírez, L. (2009). "Los dilemas éticos que enfrenta el/la psicólogo (a) en su rol de consultor (a) al intervenir en un proceso de desplazamiento de empleados". *Revista Puertorriqueña de Psicología*. Vol. 20. México. Pág. 47-58.
16. Rodríguez, F. (1999). "Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones". *Ed. Pirámide*. Madrid, España
17. Rodríguez, M. y Posadas, A. (2005). "La Psicología en el escenario del trabajo: una revisión". *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. Vol. 8. Núm. 2. México. Pág. 60-80.
18. Ruíz, M., Jaraba, B. y Romero, L. (2008). "La formación en Psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: competencias laborales exigidas a los psicólogos". *Psicología desde el Caribe*. Núm. 21. Colombia. Pág. 136-157.

19. Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañado, R. (2009). "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral". ACIMED. Vol. 20. Núm. 4. Jalisco, México. Pág. 67-75.
20. Santana, S. (2007). "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina". Departamento de Cultura, Arte y Desarrollo Humano, Universidad de Guadalajara. México.
21. Segredo, A. (2013). "Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización". Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 39. Núm. 2. Cuba. Pág. 385-393.
22. Vargas, E. (2007). "Psicología Industrial: apuntes para un seminario". Asociación Oaxaqueña de Psicología. México. Pág. 1-15.
23. Vesga, J. (2011). "Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico". Pensamiento Psicológico. Vol. 9. Núm. 16. Colombia. Pág. 171-182.