



## Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 19 No. 2

Junio de 2016

# TRAYECTORIA PROFESIONAL DE UN PSICÓLOGO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

Cynthia Zaira Vega Valero<sup>1</sup> y Mauricio Ruíz Revilla<sup>2</sup>  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO,  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

### RESUMEN

El presente trabajo muestra la trayectoria profesional de un psicólogo en el ámbito organizacional. Se exponen los proyectos clave de 20 años de trabajo, mostrando las decisiones tomadas para desarrollar la organización en cuestión. El psicólogo como profesionista puede intervenir para mejorar las relaciones humanas en el área organizacional que lo distingue de otros profesionales.

**Palabras clave:** trayectoria, psicología organizacional, desarrollo organizacional.

# PROFESSIONAL TRAJECTORY OF A PSYCHOLOGIST IN THE ORGANIZATIONAL SCOPE

### ABSTRACT

The present work shows the professional trajectory of a psychologist in the organizational scope. One sets out the projects key of 20 years of work, showing the taken decisions to develop the organization at issue. The psychologist like professional can take part to improve the human relations in the organizational area that distinguishes it of other professionals.

**Key words:** trajectory, organizational psychology, organizational development.

<sup>1</sup> Profesora Titular B de la Carrera de Psicología. Correo electrónico: [vegavalero@hotmail.com](mailto:vegavalero@hotmail.com)

<sup>2</sup> Egresado de la Carrera de Psicología. Correo electrónico: [mauvz@hotmail.com](mailto:mauvz@hotmail.com)

Este artículo muestra como la práctica profesional de un psicólogo en el ámbito organizacional es moderada por su preparación teórica-metodológica. Una de las características de la Licenciatura en Psicología, de la entonces Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI) era su estructura curricular, ésta era hegemónica en su lógica teórica y práctica. Predominaba la enseñanza del conductismo en las asignaturas teóricas, metodológicas y prácticas, en consecuencia, tanto la explicación del comportamiento como las propuestas de intervención que se realizaban en las aulas, eran orientadas desde este enfoque (Ribes y Talento, 1980). En la actualidad existe pluralidad de enfoques en la enseñanza de la Psicología.

Debe mencionarse que la carrera de Psicología inicia sus actividades con el plan de estudios aprobado por el H. Consejo Universitario en 1970 para el entonces Colegio de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras. Sin embargo, durante el primer año de funcionamiento se organiza un nuevo plan curricular, que se caracteriza por ser novedoso, y se desprende (al menos en el planteamiento) de las estrategias tradicionales de enseñanza. Dicho plan curricular se estructura en base a dos ejes de análisis primordialmente: El primero determina la necesidad de plantear los objetivos profesionales considerando la problemática potencial que la comunidad ofrece al psicólogo; el segundo, ajustar los criterios metodológicos y las posibilidades tecnológicas de la profesión a esta problemática y evaluarla críticamente, en términos de sus efectos sociales. Con base en estos dos ejes de análisis es que se estructura los objetivos profesionales, curriculares y modulares de la carrera.

En lo que respecta a los objetivos profesionales Ribes y Fernández (1980), enfatizan que estos deben ser formulados como conductas terminales de una situación de enseñanza, en donde se especifiquen las actividades profesionales a realizar y la situaciones de aprendizaje de dichas actividades, por lo que los objetivos de la actividad profesional del psicólogo son: a) la rehabilitación, b) el desarrollo, c) la detección, d) la investigación, y e) la planeación y prevención. Las áreas contempladas son: a) salud pública, b) producción y consumo, c) instrucción, y d) ecología y vivienda. Las condiciones económicas en las que se desenvuelve estas actividades son: a) urbana desarrollada, b) urbana marginada, c) rural desarrollada y d) rural marginada.

Finalmente la población a la cual se dirige la acción profesional son individuos, grupos urbanos y grupos institucionales.

Con la anterior descripción de la actividad global del psicólogo como profesional se prevén dos dimensiones bien definidas; por un lado es la intervención directa en la solución de problemas o en el desarrollo de soluciones nuevas y por otro, la actividad del psicólogo mediada por paraprofesionales y no profesionales.

En lo que se refiere a los objetivos curriculares se consideran las conductas terminales de una situación de enseñanza, las cuales deben abarcar dos aspectos: la especificación de las actividades a realizar y las situaciones de aprendizaje de dichas actividades. Particularmente las situaciones de aprendizaje dentro del currículo general de la carrera adoptan un sistema modular en lugar de los cursos tradicionales por asignatura. Los módulos se especifican como situaciones genéricas de enseñanza, siendo tres:

- a) Módulo Teórico Metodológico cuyo objetivo es proporcionar al estudiante toda la información requerida como apoyo a los módulos experimental y aplicado.
- b) Módulo Experimental el cual incluye un conjunto de actividades de laboratorio que van desde la simple observación de conducta animal en una situación libre hasta el análisis cuantitativo de episodios sociales y verbales con humanos.
- c) Módulo Aplicado pretende extender los principios teóricos, las técnicas y procedimientos de laboratorio a las condiciones naturales de trabajo, este módulo garantiza el adiestramiento práctico del futuro profesional y permite evaluar la pertinencia de los módulos antes citados.

De acuerdo a este sistema modular la carrera está constituida por una serie de asignaturas que se imparten en diferentes semestres, caracterizándose por ir de lo simple a lo complejo. Una característica importante de esta perspectiva es que la enseñanza de la psicología se integra longitudinalmente y transversalmente todas las actividades académicas previstas en el plan de estudio. "Cada modulo está constituido por unidades que se programan con base en objetivos intermedios coordinados con unidades simultáneas de los módulos restantes y que se organizan secuencialmente con otras unidades del

mismo u otro módulo, en términos de la complejidad relativa de las actividades académicas programadas” (Ribes, 1980; pág. 31). En este plan curricular el modulo teórico metodológico, es fundamental en la formación del psicólogo, ya que se le otorgó un peso constante durante los cuatro años de la carrera, además de ser un apoyo a los módulos experimental y aplicado, en los primeros dos años predomina el experimental y el segundo, aplicado.

También es importante mencionar que este plan de estudios se caracterizó por un proceso de enseñanza en donde el profesor es un moderador supervisor-orientador y no un conferencista a la usanza tradicional. Respecto a esto el currículo de psicología de 1975, además de integrar el plan modular en una sola corriente teórica, incorporó un cambio en la didáctica. Hasta antes de este cambio curricular en la carrera de psicología, la didáctica clásica consistía en la docta exposición del profesor de los contenidos del programa o en su defecto el dictado de los mismos y los alumnos se dedicaban a tomar notas y dictados. En el mejor de los casos el alumno podía preguntar sobre algo que no había escuchado con claridad, o de no ser así, el profesor le indicaba que lecturas extras podía consultar.

Con el antecedente anterior es que se describe la trayectoria de un psicólogo formado en las primeras generaciones de esta licenciatura. Aunque en la descripción de su práctica profesional no se refiere como tal, registros anecdóticos, observación, frecuencia de conductas, entrevista, intervención psicológica, diseños antes-después, teoría conductual, entre otros términos, las acciones efectuadas en diferentes proyectos, muestran cómo la formación recibida le permitió tomar decisiones para mejorar los procesos de una organización. Dejamos a su consideración identificar información relevante que les permita una mejor propuesta profesional en el ámbito organizacional. Asimismo alertamos que este tipo de publicaciones no son comunes, estamos acostumbrados a leer objetivos, procedimientos, datos, resultados, etc., con la consabida posibilidad de crítica, la intención de mostrar esta trayectoria es que los jóvenes estudiantes de la carrera de Psicología vinculen lo visto en clase con la práctica profesional.

Antes de exponer la trayectoria de un profesional de la Psicología queremos precisar que Landy y Conte (2005), señalan la necesidad entender el contexto de la investigación y aplicación del quehacer del psicólogo organizacional, para

ello, iniciamos con la definición de la Psicología Organizacional (PO), que en mayor o menor medida es aceptada por la comunidad de psicólogos y, que a consideración nuestra, resulta apropiada. La PO es la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos, comprobados de manera científica, a los problemas que conciernen a los seres humanos que operan en el contexto de las organizaciones (Blum y Naylor, 1968, en Muchinsky 1993).

Algunos hechos históricos nos permiten ubicar que la aplicación del conocimiento científico en la Psicología posibilitaron lo que actualmente el psicólogo realiza como actividad profesional, Catell con la propuesta de los test mentales, Münsterberg con la medición de las capacidades de los trabajadores y su relación con su desempeño, Taylor con su propuesta de la administración científica basada en los principios de los estudios de tiempo y movimiento, Scott con su teoría de la publicidad, la necesidad social de clasificar y colocar reclutas en el ejército, Watson y la aplicación de los principios conductuales a la publicidad, entre otros, es que históricamente se identifica al psicólogo para trabajar en el área de recursos humanos.

No obstante, la tendencia actual de la Psicología Organizacional está enfocada en los cambios que experimenta la naturaleza del trabajo, las organizaciones desarrollan sus actividades en pequeñas subunidades de organigramas que tienen pocos niveles de autoridad y que enfatizan en gran medida el trabajo en equipo. A la vez, es más frecuente encontrar trabajos que se complejizan conforme los avances tecnológicos se presentan, volviéndose más demandantes, con una mayor necesidad de procesar información y toma de decisiones. Ante ello, las organizaciones están disminuyendo su planta laboral, dando énfasis a la eficiencia, la productividad y la competitividad. Por consiguiente, han comenzado a competir unas con otras por el personal más calificado que puedan encontrar, lo que impacta en las áreas encargadas de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal como también a la competitividad que demuestran conservando los especialistas.

Por ello la investigación por parte de la Psicología Organizacional se centra en fenómenos psicológicos como el estrés, la adaptación al cambio, la satisfacción laboral, el manejo de las emociones en el lugar de trabajo, la inmigración laboral entre distintos países, la adaptación de las personas a otras culturas será una vía para generar nuevos campos de intervención (Riggio, 2008).

### Trayectoria de 20 años de práctica profesional

Como egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI), hoy Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FESI), UNAM, México. Cursé la carrera de Psicología durante el periodo de 1989 a 1992. Casi de manera inmediata conseguí mi primer empleo en una empresa dedicada a proporcionar servicios profesionales de consultoría a organizaciones tanto del sector público como del privado.

Diseñé, desarrollé e implanté inicialmente programas de productividad, en los que se aplicaron técnicas experimentadas y una metodología que permitía lograr a corto plazo resultados óptimos, de acuerdo a cada área y tipo de organización, con el objetivo de mejorar la efectividad de los sistemas de trabajo, procedimientos, métodos y controles a un nivel superior al históricamente desempeñado. Por ejemplo, inicialmente se llevaba a cabo una Diagnóstico Operacional, que consiste y se enfoca en evaluar los parámetros de control, indicadores, metas, estándares y métodos de trabajo, a través de estudios que generan información objetiva, práctica y validada sobre las áreas de oportunidad y las desviaciones de procesos y/o sistemas operativos, el clima laboral y la comunicación de la organización (Chiavenato, 2009)

Las actividades se desarrollan de manera multidisciplinaria, en la que Ingenieros, Administradores de Empresas y Psicólogos, establecíamos los programas de trabajo, que incluían la aplicación de un enfoque totalmente nuevo y diferente para incrementar el rendimiento, mediante el mejoramiento de actitudes y habilidades individuales a nivel directivo, gerencial, administrativo, supervisión y grupo, en todo tipo de operaciones.

El primer proyecto al que fui asignado en la consultoría fue en el Estado de Hidalgo, México, con un cliente perteneciente al sector automotriz, que enfrentaba la problemática de tener un alto índice de unidades incompletas, debido al desperdicio que se generaba en las diferentes áreas productivas, lo cual le traía pérdidas económicas considerables al no contar con productos completados para ser entregados al cliente en la fecha comprometida. En esta organización el personal no era consciente de los malos hábitos y de las costumbres generadas durante muchos años. Esta situación no representó problema cuando la organización fue paraestatal y cobijada por el estado, al dejar de serlo, contrajo un alto riesgo de subsistencia.

Se tuvo como objetivo desarrollar e implementar un programa dirigido al incremento de la productividad y la disminución de costos, mediante la optimización de los recursos del negocio (Eficiencia - Productividad - Rentabilidad) a través del diseño / rediseño y uso correcto de sistemas de trabajo, indicadores clave y registros, midiendo el desempeño y evaluando resultados para la toma oportuna de acciones. Todo ello bajo una cultura de mejora continua. (Conductitlán, 2010)

Así mismo, se trabajó paralelamente con la Reingeniería de Procesos (Alvarez y Rodríguez, 2002), en la que se realizaba el mapeo de procesos que permite diagramar paso a paso los procesos con los que actualmente opera la organización, así como identificar posibles riesgos que cada paso conlleva y prever atenuantes en el momento preciso por parte de los involucrados en cada etapa, con base en ello se elabora e implementa un plan de mejora, que permita innovar, alinear y/o mejorar sus procesos sustantivos, de manera que impacten positivamente su desempeño y se logre la correcta gestión de la operación.

Como Psicólogo, y perteneciendo al área de Desarrollo Organizacional (D. O.), pretendí enfocarme específicamente en el proceso de Capacitación y Entrenamiento apoyándome en la implantación de una cultura de productividad y administración del cambio; sin embargo, el primer inconveniente fue que como recién egresado carecía de los elementos necesarios, así como del contexto industrial en el que se encontraba dicha organización que me permitiera tener los conocimientos prácticos con los cuales poder aportar en el proceso de enseñanza en aula. Debido a lo anterior, empecé desde cero, lo que significó acudir a la operación en la estación de trabajo para observar de manera directa lo que estaba sucediendo y conocer la dinámica laboral en la que estaba inmerso el personal sindicalizado, nivel supervisión y áreas de apoyo, esta observación la sustenté en lo aprendido en las materias de Psicología Experimental y de las aplicadas de la carrera de Psicología.

La actividad consistió en realizar un estudio de tiempos y movimientos (Landy y Conte, 2005) que requería de nosotros como asesores, el permanecer en la estación de trabajo durante la jornada completa, a fin de verificar y registrar las actividades realizadas tanto por el Supervisor de Producción, como de los Operadores de Producción, de tal forma que al finalizar el turno, se pudiera

cuantificar en porcentaje, el tiempo que el personal se encontraba dedicado a diversas actividades, ya sea de supervisión u operativas, administrativas, fuera de la estación, en reuniones de trabajo, sin trabajar, etc.

Una vez que pasé durante varias semanas en la línea de producción, pude conocer el proceso y la situación actual de dicha organización, donde teníamos la primera parte cubierta; el resto era un previo y arduo entrenamiento en aula para conocer a detalle las diferentes temáticas teóricas que se impartirían al personal de la organización y una serie de ensayos entre el grupo de los diferentes psicólogos que ahí nos encontrábamos, a fin de dominar los temas y prepararnos para el buen manejo del grupo.

El programa de entrenamiento en aula se denominaba “Plan de Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Supervisión”, el cual perseguía como objetivo principal: mejorar y reforzar las actividades y habilidades de los niveles de mando, con el propósito de lograr un estilo de liderazgo positivo que impulse y motive a la gente hacia el cumplimiento de las metas de su área (Mateos, 1999). Dicho programa estaba dirigido al personal administrativo, específicamente a los niveles de mando, Directivo, Gerencial, Jefatura y Supervisión, es decir, a todo aquel que tuviese personal a su cargo. La estructura temática estaba conformada por diez Sesiones semanales de Trabajo, con una duración de 2 horas cada una. Para lo cual fue necesaria la conformación de varios grupos de trabajo, a fin de dar cobertura a la población que cumpliera con las características anteriormente mencionadas de los tres turnos existentes en dicha organización al momento del proyecto.

Las temáticas eran las siguientes:

1. Instalación y cumplimiento,
2. Supervisión Efectiva,
3. Asertividad,
4. Motivación,
5. Confrontación,
6. Trabajo en Equipo,
7. Juntas Efectivas de Trabajo 1,
8. Juntas Efectivas de Trabajo 2,
9. Liderazgo,
10. La Excelencia.

Cabe mencionar que el método a utilizar durante las sesiones en aula, es primordialmente dinámico, buscando la participación activa del grupo a través del juego de roles, ejercicios demostrativos, filmaciones de sus actuación y su respectiva retroalimentación, transmisión de películas, análisis de problemas y alternativas de solución, así como asignaciones y seguimiento en piso a las mismas (Rodríguez-González, González-González y Pérez-Sotolongo, 2012). Dicho programa, tuvo como finalidad la concientización de los participantes, para que tomen medidas que los ayuden a mejorar el nivel de calidad, productividad y servicio en su propio lugar de trabajo y por consiguiente en la organización.

El objetivo principal fue que el personal de los diferentes niveles, con base a sus necesidades y metas específicas, desarrollaran y cumplieran el logro de los objetivos de la organización, proporcionando al mismo tiempo las herramientas requeridas que les permitan obtener los resultados y contribuir al mejor aprovechamiento de su potencial humano, como medio para direccionar sus habilidades, aptitudes y actitudes. Dicho programa de capacitación consiste en abordar técnicas que han sido desarrolladas para facilitar el rendimiento personal a través del mejoramiento de actitudes y habilidades individuales, involucrando al personal de manera práctica.

Con base en lo anterior, fue imprescindible establecer de manera inicial conjuntamente con todos los participantes las Reglas del Juego, con el fin de que el ciclo de sesiones de trabajo funcionaran correctamente, se establecieron parámetros de operación en los que todos los asistentes debían estar de acuerdo, para lo cual fue necesario que dicho reglamento saliera del mismo participante a fin de que existiera una identidad y no una imposición, por lo que el papel del instructor fue el de un facilitador y guía en la construcción de dicho listado, concluyendo principalmente en lo siguiente:

- 1.- Apertura. Ser abierto a la disponibilidad de tener nuevas experiencias, de intentar nuevas ideas y formas de hacer las cosas y de ser receptivo a la crítica constructiva.
- 2.- Honestidad. Ser veraz al comunicar las percepciones y observaciones de cada quien.
- 3.- Hechos. Confrontar la información siempre para que corresponda a los hechos, nunca basarse sobre suposiciones.

- 3.- Programación. Tener una manera de pensar positiva y ganas de triunfar, predisponerse para el éxito.
- 4.- Respeto. Ser receptivo con los puntos de vista nuevos y diferentes. Considerar y analizar otras opciones para poder responder adecuadamente, aunque no se esté de acuerdo.
- 5.- Constructivo. La retroalimentación debe ser específica y enfocada a mejorar el desempeño propio y del grupo. Hay que ser constructivo en el análisis del cambio de comportamiento.
- 6.- Presente. Concentrarse en lo que está pasando hoy y en que afecta para el futuro. El pasado ya no se puede cambiar, pero el presente es flexible.
- 7.- Experimentar. El esfuerzo hecho para realizar cosas nuevas es muy valioso. Aunque a veces implique riesgo, pero el éxito vale la pena.
- 8.- Participar. Hay que exponer ideas y también hay que saber captar lo que está pasando en el grupo.
- 9.- Enfoque. Comunicar solo la información necesaria y suficiente. No permitiendo que ideas interesantes se pierdan entre anécdotas personales.
- 10.- Comunicar. Comunicación tanto sentimiento como pensamientos y reconocer la diferencia entre ambos.
- 11.- Cooperar. Acudir a todas las sesiones y ser puntual. Cumplir con los trabajos personales asignados.
- 12.- Confidencialidad. Todas las ideas que se expongan en las sesiones son muy importantes para el grupo, no para los demás.

Finalmente, dichas reglas se anotaban en hojas de rotafolio y permanecían publicadas en el aula durante todo el programa con el objetivo de que todos los participantes tuviesen presente los lineamientos a los que en conjunto habíamos acordado y teniendo el compromiso primordial de cumplirlos y hacerlos cumplir.

Tomando en consideración que el trabajo realizado es multidisciplinario, las actividades a cargo de los psicólogos, que como integrantes de Desarrollo Organizacional llevamos a cabo en aula por espacio de dos meses y medio, fueron un complemento altamente necesario para las actividades desarrolladas de manera paralela por parte de los Ingenieros y Administradores, enfocadas en los aspectos técnicos, como lo es el mapeo, la reingeniería de los procesos

y establecimiento de nuevos controles administrativos tales como formatos a registrar como el Reporte Diario de Producción.

Así mismo, una actividad adicional propia del psicólogo en este proceso, fue el seguimiento “en piso” que necesariamente se tuvo que llevar a cabo con todo el personal que había sido previamente entrenado, con el objetivo de dar continuidad a los compromisos adquiridos en aula y apoyar con ello las necesidades que se van requiriendo en el transcurso del proyecto, principal y fundamentalmente en el proceso de implementación de los nuevos controles, en el cual, la importancia del trabajo del psicólogo es vital.

Al concluir dicho proyecto, fui asignado a una dependencia gubernamental del sector ferroviario a nivel nacional, en el cual tendríamos como objetivo general, el contribuir en la disminución de los accidentes mediante la implementación de ciertos controles encaminados a la prevención y mantenimiento de los equipos. Actividad que se extendería a los 32 estados del territorio nacional a través de las cinco diferentes regiones en que se encontraba dividida y distribuida la República Mexicana organizacionalmente.

Para ello, la función del área de DO fue fundamental al ser el primer contacto con todo el personal de la institución, teniendo como finalidad primordial el darles a conocer el propósito del proyecto y exhortarlos a involucrarse, como concientizarlos de la necesidad imperante de contar con sus participación activa en este proceso; lo anterior dentro de una sesión de trabajo en aula que se preparó para tal efecto y que fue denominada “Programa de Comunicación y Sensibilización al Cambio”, con una duración total de una jornada completa de trabajo, distribuyendo a todo el personal en grupos aproximados de 30 participantes. Debido a lo anterior, se requirió de un equipo numeroso de psicólogos consultores por un periodo de tres meses aproximadamente, para poder dar cobertura a todo el personal de la institución a nivel nacional.

La metodología utilizada fue necesariamente dinámica, principalmente en el personal operativo en el que su actividad primordial es muy activa. De ahí que durante la sesión de trabajo era imprescindible contemplar y aplicar de manera intercalada los diferentes métodos de enseñanza como lo son el visual, auditivo y kinestésico (práctico).

Una vez que se dio a conocer el objetivo de dicha sesión, iniciamos con una presentación individual de todos y cada uno de los participantes a manera de

rapport, en la que se incluía: nombre, área, puesto, antigüedad en la organización, pasatiempos, lo que me gusta y lo que no me gusta (en términos generales) y lo que espero de esta sesión, expectativas que se iban anotando en hoja de rotafolios para retomarlas al final de la jornada y evaluar si se habían cumplido satisfactoriamente.

Posteriormente se presentaron los resultados obtenidos durante los últimos meses en los indicadores clave, que permitiera justificar la necesidad del proyecto por iniciar y que favoreciera la credibilidad de manera contundente para los asistentes al planteamiento fundamental de la problemática, en la cual se encuentra inmersa la organización en esos momentos.

Acto seguido, mediante una lluvia de ideas, se realizó conjuntamente con todos los participantes, un listado de las características internas actuales: Fuerzas y Debilidades, al mismo estilo del análisis FODA (Sánchez, 2011), en donde se presenta la situación actual que están viviendo, desde el punto de vista de quien ahí labora, para conocer de primera mano la situación real en que se encuentra la organización, ya que es clave contar con todos los puntos de vista a la hora de modificar los procesos de trabajo. Siendo todo anotado en el pizarrón u hojas de rotafolio, creando dos columnas; a partir de dicho análisis se evidenció a todo el grupo que en todos los casos (grupos) la columna de las “Fuerzas” es mucho menos numerosa que la de las “Debilidades”, motivo por el cual, es imperante centrarse en estas últimas, así que el siguiente paso será que los participantes mismos lleven a cabo una clasificación de todas y cada una de las debilidades externadas en términos de si tienen su origen en aspectos de “Actitud” (incumplimiento del Recurso Humano) o de “Sistema” (es decir, no considerado o establecido dentro de la administración o reglamentado); lo anterior con la finalidad de que todos los presentes constataran con base en su propia evaluación: que el factor humano en todos los niveles y diferentes áreas, llevaban la mayor parte de responsabilidad sobre la presencia de las debilidades actuales que traen como consecuencia las principales problemáticas organizacionales.

A partir de este momento los participantes ya se encuentran más receptivos y convencidos ante la necesidad de llevar a cabo un cambio en la organización, de ahí la justificación del proyecto y su aceptación como parte fundamental de esta sesión. Por lo que teniendo las condiciones idóneas, llevamos a cabo la

presentación de diferentes aspectos que contribuyeran con la sensibilización, abordando temas tales como “Proceso de Cambio – Agente de Cambio”, estableciendo que la administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. Un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si todos están comprometidos con él. Ya que el cambio ocurre a través de las personas, y éstas deben ser reconocidas en sus valores, sus creencias, sus comportamientos. No obstante, más allá de que exista un consenso, la actitud de las personas varía ante una reingeniería de procesos y, en muchas ocasiones, se dispara una resistencia natural hacia el cambio.

Para ello se requiere de líderes para impulsar el cambio, ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. Entonces, agente de cambio sería “una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso.

Se puede decir que un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio (García, 2010).

El siguiente tema fue el de “Trabajo en Equipo”, auxiliados de una dinámica en donde se dividió al grupo en dos equipos que debían competir para completar en un tiempo limitado, un desafío similar de cierta complejidad, como lo es el armado de un rompecabezas. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto-organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

En la Psicología Organizacional es importante el trabajo en equipo, por lo mismo, es indispensable que tomemos en cuenta la conformación de ellos,

conocer sus necesidades y recursos, tipo líderes que hay, que tan motivados y satisfechos se encuentran en sus puestos. Por lo mismo el trabajo en equipo permite que sea más fácil la consecución de objetivos, cada integrante puede participar en el equipo empleando sus habilidades y posiblemente contribuya a un mejoramiento en la calidad de vida de sus miembros. Por todo esto, es necesario que el psicólogo pueda ser capaz de captar y comprender a los grupos, sus metas y sus necesidades, y así logrará valorizar la importancia que tienen para el desarrollo de las organizaciones sociales (Chiavenato, 2009).

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y contribuirá de manera directa al logro del proyecto.

Posteriormente iniciamos el tema de “Motivación” con una dinámica interactiva donde participan todos y cada uno de los participantes de manera activa, haciendo uso del llamado “juego de roles”. La motivación está considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, a la vez que empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así a la comunidad donde su acción cobra significado (Arana, 2006).

La motivación del personal se convierte en el elemento principal para apuntalar el desarrollo personal de los colaboradores, mejorando así la productividad de la empresa. Para mantener el compromiso y esfuerzo requeridos para lograr los objetivos de la empresa, es indispensable que los trabajadores se sientan reconocidos y valorados, esta es la parte más importante en la que podemos coadyuvar con la sociedad, impulsando a los seres humanos a desarrollarse y dar lo mejor de sí mismos. Hoy en día el “compromiso” es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo y aplicarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Finalmente en esta sesión, se culmina con la actividad y reto de obtener un “compromiso” por escrito de cada uno de los asistentes; sabemos que esto no es nada fácil de lograr pero tampoco es una tarea imposible. El primer paso que podemos dar para lograr ensamblar un equipo de trabajo sólido es lograr el compromiso de los empleados. Entendiendo el “compromiso” como el grado de apego positivo que siente un empleado por la compañía donde trabaja Meyer y Allen (1997). En otras palabras, es una combinación de entusiasmo, la dedicación y el sentido de responsabilidad que siente un empleado por la empresa donde trabaja. Un empleado comprometido es un “empleado enganchado”. Podemos decir que un empleado comprometido es aquel que siente una satisfacción máxima por su trabajo porque sabe que con su esfuerzo y dedicación está dando su máxima contribución a la compañía para que ésta logre sus objetivos. Los empleados que están comprometidos sienten entusiasmo y ponen en marcha todos sus talentos y esfuerzos para hacer “la diferencia”, permitiendo que el éxito de la empresa sea posible y sostenible. Un empleado comprometido tiene una visión de su propio futuro alineado con el futuro de su empresa.

Conscientes de que el compromiso comienza desde la gerencia, el dueño directo o gerente general, es el primero que tiene que estar comprometido con la operación incluyendo a sus empleados. La alta gerencia tiene que desarrollar una “cultura de compromiso” donde exista una comunicación efectiva que permita establecer relaciones claras entre todos los empleados y un sentido de colaboración estrecha en la persecución y logro de las metas.

Por lo anterior, damos un compendio de ideas que puedan servir al empleado para vislumbrar que realmente se encuentra al alcance de todos el poder hacer un cambio inmediato que represente un beneficio para la organización, ya sea como llegar más temprano, mejorar la relación entre sus compañeros de trabajo o jefe inmediato, entregar sus reportes en tiempo, brindar un mejor servicio al cliente, mejorar los indicadores de su área o sus metas diarias, etc., de tal manera que dichos compromisos, desde los más sencillos hasta los más complejos, permitan ser reales, tangibles y alcanzables y puedan llevarse a cabo a partir del momento en que culmina dicha sesión, y que en los días siguientes, como personal de DO de la Consultoría, nos daremos a la tarea de dar seguimiento y continuidad para verificar que realmente lo escrito y comprometido en el papel está siendo una realidad en el día a día, y con ello en los múltiples pequeños cambios, ir logrando y sentando las bases de una nueva cultura laboral que contribuyan y coadyuven en el complemento ideal y cumplimiento del objetivo que se persigue en el proyecto.

Hasta este punto, como Psicólogo y parte activa del área de Desarrollo Organizacional por parte de la Consultoría, las actividades descritas en ambos proyectos (automotriz y ferroviario), fueron replicadas durante varios años en una gran cantidad de organizaciones de diferente giro y tamaño (pequeña, mediana y gran empresa), ya sean del ramo industrial metal mecánico, textil, alimenticia, automotriz, farmacéutico, etc., en donde el principal objetivo era la mejora de la productividad.

#### Comentarios

El trabajo expuesto nos permite varias reflexiones: la práctica profesional efectuada, el trabajo del psicólogo está vinculado con otros profesionales, el lenguaje técnico requerido, y la ausencia de datos publicados en revistas especializadas de Psicología.

Hace 20 años la participación del psicólogo en el ámbito organizacional no era tangible, en los últimos años se ha involucrado con otros profesionales como administradores, abogados, ingenieros, contadores, entre otros, desafortunadamente en el plano de la intervención, para la mejora de la organización, son los otros profesionales quienes le han dictado al psicólogo cómo hacer las cosas, no es raro que se identifique en una revisión en bases

de datos especializadas como SCOPUS, que la mayoría de las publicaciones son por otros profesionales y de países de primer mundo, en el caso de países Latinoamericanos como México existe poca publicación y la mayoría de ésta es de investigación, esto es, se identifica si hay relación entre estrés laboral y satisfacción laboral, presencia de Bournout, control sobre el trabajo, fatiga Laboral, clima laboral, entre otras variables. Sin embargo, son pocas las publicaciones con datos que muestren las intervenciones realizadas en una organización, esto no es raro si consideramos que los profesionales firman contratos o convenios en donde se estipula la confidencialidad de la información.

El panorama en este aspecto es ingrato en la medida que la ausencia de información para los jóvenes estudiantes de Psicología e interesados en el campo organizacional los remite a confiar en su formación teórica y después en aprender por ensayo y error en la práctica profesional directa, o bien con lecturas sobre el tema de interés escritas por otros profesionales.

Sin embargo, y a modo de énfasis, recuperamos parte de la descripción de la trayectoria expuesta en el sentido de que la lógica y la metodología empleada atiende a la formación de este profesional, la observación, el planteamiento del problema, la intervención y los resultados obtenidos muestran la congruencia teórica metodológica con el que se forman los psicólogos en la FES Iztacala.

En las asignaturas pertenecientes al modulo Teórico-Metodológico, es primordial formar al futuro psicólogo en relacionar la teoría con una metodología, esta relación es importante en la medida que se tiene claro el qué y el cómo se mide, por ejemplo. La Teoría del reforzamiento postula que entregar un reforzador contingente a una respuesta incrementa su probabilidad (Skinner, 1968), metodológicamente se piensa en definir una respuesta, a partir de un entrenamiento, que puede ser por moldeamiento, se entrega el reforzador a la respuesta definida, el reforzamiento puede ser parcial o continuo, se analizan los datos desde el punto de vista teórico, en este caso se confirma el supuesto teórico.

Para el caso del módulo experimental una de las principales actividades es enseñar a observar comportamiento psicológico a los estudiantes, para que en las asignaturas del módulo aplicado se extienda ya sea en la investigación o intervención los principios teóricos, se empleen las técnicas apropiadas, todo

ello para un buen desempeño profesional. No obstante a los objetivos curriculares y la pretensión de formar profesionales congruentes, el trabajo cotidiano en las diferentes áreas en las que se inserta el psicólogo no siempre es exitosa.

Respecto del lenguaje técnico compartido, habrán identificado que es muy apegado a la administración, necesario conocerlo para un trabajo multidisciplinario, sin embargo dejamos un llamado de atención para no perderse en confusiones conceptuales que lejos de aportar conocimiento a la Psicología, se vuelve del sentido común la práctica. Un ejemplo, se relaciona con la capacitación brindada, si bien, el punto de vista del profesional que compartió su trayectoria está inserto en lo que se conoce como Desarrollo Organizacional, la lógica que la mayoría de los profesionales comparte en este aspecto, es que la capacitación por si misma incrementa **el stock** del capital humano (Becker, 1962).

La capacitación, se cree, está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar sus conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas (Blake, 2000), también se piensa que la capacitación en la empresa como una forma de generación del capital humano tiene un papel muy importante en el fortalecimiento de la competitividad, ésta se encuentra asociada con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado y la creación de empleo, entre otros factores (Padilla, 2006). Tan y Batra (1995), consideran que la capacitación es uno de los componentes principales de la inversión de un país en capital humano.

Aunque existen más definiciones y creencias sobre los que es la capacitación y los datos publicados (Greig, 1989; Tan y Batra, 1995), muestran un impacto significativo de la capacitación en la productividad en Colombia, Indonesia, Malasia, México, entre otros países, en sentido estricto esta visión es de los economistas no de la Psicología. El stock en una traducción literal es valores, pero en el sentido que le dan es una bodega, y esa cantidad de personas "capacitadas" le proporciona en principio un estatus a la empresa y por otro, indirectamente tiene efecto sobre la competitividad que no es otra cosa que tener lo necesario a un costo bajo para estar en el mercado. Este pensamiento

no pertenece a ningún modelo teórico de la Psicología, sin embargo, la confusión está en que se piensa que es labor del psicólogo realizar actos para capacitar y promover la competitividad en una empresa.

Por último ¿Qué hacer con la ausencia de datos publicados de las consultorías o intervenciones por parte de un psicólogo a una organización? En nuestra opinión es indispensable fortalecer la poca investigación en este campo, para entonces iniciar prácticas escolares con mucha mayor información y que en el contexto de una práctica de servicio social puedan mostrarse los datos en ámbitos académicos y después extender esa información a otros terrenos. Esperamos que les sea de utilidad en este sentido la trayectoria antes descrita.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, M. y Rodríguez, B. (2002). Informe "La reingeniería de procesos como herramienta de mejora de la gestión: El caso del Ayuntamiento de Gijón. Publicado por la Universidad de Oviedo.

Arana, W. (2006). Motivación y Productividad. Extraído el 10 de Marzo de 2006 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>

Becker, G. (1962), "Investing in human capital: a theoretical analysis", *The Journal of Political Economy*, 70, 5, 9-49.

Booth, A. y D. Snower (1996). *Acquiring Skills, Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses*, Cambridge University Press, Cambridge, M. A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Conductitlan (2010) La mejora continua.  
[www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/la\\_mejora\\_continua.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf)

García, J.M. (2010). El agente de cambio organizacional: su rol y propósito. *Contribuciones a la economía*. <http://www.cumed.net/ce/20109/>

Greig, F. (1989), "Enterprise training in developed and developing countries", PHREE Background Paper Series, Document N° PHREE/89/21, Population and Human Resources Department, Banco Mundial, Washington, D. C.

Landy, F., J., y Conte, J., M. (2005) *Psicología industrial. Introducción a la Psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mateos, D. (1999). *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Ed. Centros de Estudios Ramón Arces, S.A.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Muchinsky, P., M. (1993) *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología industrial y organizacional*. España: Desclée de Brouwer.

Padilla, R. (2005), *La industria electrónica en México: Diagnóstico, prospectiva y estrategia*, Centro de Estudios de Competitividad, ITAM, México.

Ribes, E.; Fernández, C.; Rueda, M.; Talento, M. y López, F. (1980). *Enseñanza. Ejercicio e Investigación de la Psicología*. México: Trillas.

Ribes, E. y Fernández, C. (1980) Diseño curricular y programa de formación de profesores. En Ribes, E.; Fernández, C.; Rueda, M.; Talento, M. y López, F. (1980). *Enseñanza. Ejercicio e Investigación de la Psicología*. México: Trillas.

Riggio, R., E. (2008) Introduction to industrial/organizational psychology. United States of America: Pearson Education.

Sánchez, D. (2011). *Implementación de un plan de incentivos para el personal directo en la empresa Servisuministros Macapaima C.A.* Tesis de Ingeniero Industrial. República Bolivariana de Venezuela.

Skinner (1968). *La conducta de los organismos*. Barcelona: Fontanella.

Tan, H. W. y G. Batra (1995), "Enterprise Training in Developing Countries", PSD Occasional Paper N° 9, Banco Mundial, Washington, D. C.