

PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

**THE ROLE OF THE PSYCHOLOGIST IN MANAGING ORGANIZATIONAL
CHANGE**

Autores: Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus (lcevallos@pucesa.edu.ec)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato

Resumen

Este artículo pretende comprender el aporte del psicólogo a los requerimientos de las organizaciones en su proceso de cambio. El cambio en las personas interesa a la academia y mucho más a las organizaciones; hoy en día, es la Psicología la carrera universitaria que debe responder a estos requerimientos de la sociedad. El papel del psicólogo en un mundo de constantes y muchas veces drásticos cambios, obliga a replantearse los resultados de aprendizaje esperados en el diseño curricular de los programas académicos; la pertinencia de una carrera universitaria se fundamenta en los requerimientos del entorno. El psicólogo aporta en la gestión de nuevas competencias; en donde la administración del trabajo colaborativo por procesos horizontales, el aprendizaje interpersonal y los equipos de alto desempeño permiten un avance en competitividad y un enfoque sustentable de las organizaciones y la sociedad. Al relacionar la formación con la aplicación se propone un debate de la prospectiva de la carrera de psicología y su atribución en los procesos de cambio organizacional.

Palabras clave: *psicólogo organizacional, gestión del cambio*

Abstract

This article seeks to understand the contribution of the psychologist to the requirements of the organizations in the process of change. The change in people interested in the Academy and much more to organizations; Today, is the psychology degree that must respond to these requirements of the society. The role of the psychologist in a world of constant and often drastic changes, forcing rethink learning outcomes expected in the curriculum design academic programs; the relevance of a college career is based on the requirements of the environment. The psychologist provides new skills management; where the administration of the collaborative work of horizontal processes, interpersonal learning and high equipment performance allow progress in competitiveness and a sustainable approach to organizations and society. To relate the formation with the application proposes a discussion of foresight of the career of psychology and its attribution in the processes of organizational change.

Key words: *organizational psychologist, change management*

Introducción

El Psicólogo organizacional estudia el comportamiento de los trabajadores y genera estrategias para mejorar calidad de vida laboral, aporta a una sociedad más equitativa; considerándose esta premisa se presenta la pregunta: ¿Qué competencias debe poseer el profesional en Psicología en el desarrollo organizacional y en la gestión del cambio?

Según el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España (2009), “lo que legitima el poder experto del Psicólogo del trabajo y de las Organizaciones es su base científica y una práctica profesional basada en la experiencia contrastada, prudente e inspirada en los principios deontológicos....Esta es la principal forma en que un profesional de la Psicología del trabajo y de las organizaciones contribuye al logro de una organizaciones más humanas y más productivas, a mejorar el trabajo en ellas y a potenciar la calidad de vida laboral y la implicación de los miembros de la organización en su proyecto y misión.” La participación de trabajadores satisfechos en el desarrollo organizacional requiere una formación humanista; o sea, situar la realidad en su contexto, experimentar vivencialmente con los estudiantes, reflexionar sobre esa experiencia.

Desarrollo

1. Formación del Psicólogo

Para comprender el papel del psicólogo en la organización, se puede comenzar analizando su formación. En la carrera universitaria se capacita al estudiante como una persona integral, con formación intelectual, investigativa y, valores éticos y morales que contribuyan al desarrollo de la dignidad humana; para ello, el diseño curricular de la carrera de psicología debe estar orientado a formar las competencias requeridas y obtener los resultados de aprendizaje esperados.

El tema de las competencias, surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland (1993), un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictores de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias” y; desde entonces, conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organizacional. De acuerdo a Martha Alles (2002):

"competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, que se relacionan con un desempeño superior/exitoso en el trabajo".

En el año 2000 se inició un proyecto titulado 'Las Estructuras Educativas en Europa de Tuning' (del inglés: *Tuning Educational Structures in Europe* – Tuning Project; en el marco de este proyecto se define: "las competencias representan una combinación dinámica del conocimiento, comprensión, destrezas y habilidades. El objetivo de los programas educativos es fomentar estas competencias". Este proyecto también se ejecuta en Latinoamérica; como ejemplo de aplicación en el campo educativo, lo menciona Suárez (2011), "en el avance hacia el aseguramiento de la calidad de la educación, la formación por competencias se ha posicionado como el eje de las reformas e innovaciones en el diseño curricular, debido a la opción realizada por el gobierno chileno, cuando se definió una nueva política de desarrollo de la educación superior que, junto con crear el programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior (MECESUP), favoreció el rediseño de currículos por competencias".

Como se menciona en el artículo: Reflexiones desde una perspectiva psicológica (Revista Cubana de Educación Superior, 2002), el Psicólogo debe poseer conocimientos sólidos de comportamiento y comunicación organizacional, sobre las diferentes técnicas y estrategias de selección, evaluación y capacitación de personal; estar actualizado en normas de seguridad industrial y prevención de riesgos psicosociales, estos saberes le permitirán resolver problemas laborales. Para ello, requiere habilidades, como son: la comunicación oral y escrita, observación y escucha efectiva; análisis de problemas, manejo de grupos, aplicación de métodos estadísticos, uso de programas de ordenador, entre otras.

El Psicólogo organizacional tiene como misión mejorar el comportamiento de los trabajadores y aportar a que las organizaciones brinden una mejor calidad de vida laboral; su formación debe tener un carácter humanista y estar dirigido a aportar a una sociedad más justa; por esto, es importante poseer actitudes de sociabilidad, entusiasmo, iniciativa, creatividad; basados en valores como el respeto, responsabilidad. Todas estas características personales le permiten ser un profesional competente.

¿Cómo y cuándo desarrollar estas competencias?

La Educación Superior de grado en su diseño curricular propone campos de formación a los estudiantes: fundamentos teóricos; epistemología y metodología de la investigación; integración de saberes, contextos y cultura; comunicación y lenguajes; praxis profesional. Estos campos de formación reúnen las asignaturas que tienen como objetivo alcanzar los resultados de aprendizaje que oferta la carrera. Según Kennedy (2007), "los resultados de aprendizaje son enunciados acerca de lo que se espera que el estudiante sea capaz de hacer, comprender y / o sea capaz de demostrar una vez terminado un proceso de aprendizaje".

La fundamentación teórica en la carrera de psicología debe ser sólida, sustentada en el estudio de las principales corrientes, y la aplicación de sus teorías en la organización se convierte en una fortaleza, que diferencia la psicología de ciencias afines.

En tal sentido, en el campo laboral, se evidencia el aporte de las principales Escuelas Psicológicas que han buscado explicar el comportamiento humano; así se tiene: el Conductismo, Skinner (1938), postula que refuerzos positivos o negativos a una respuesta puede condicionar el comportamiento de individuos y grupos; el conductismo aporta al conocimiento y comprensión de fenómenos laborales, entre los que destacan: planeación, descripción de puestos por competencias, prevención y manejo de conflictos, capacitación y adiestramiento, planeación y evaluación del desempeño, programas de calidad, control total de calidad, diagnóstico organizacional, desarrollo y cambio organizacional; en selección de personal, al diseñar los perfiles de puesto y las conductas operantes que debe realizar el trabajador.

A su vez, se pueden encontrar aplicaciones del conductismo en los reglamentos, que condicionan el comportamiento y los beneficios e incentivos, con lo cual, constituye un ejemplo de refuerzos positivos a desempeños valorados por la gerencia.

En otros enfoques psicológicos relacionado con las organizaciones se hace mención a la escuela de la Gestalt, que estudia la relación de cómo la persona actúa de acuerdo a su interpretación del medio que le rodea; propone que la persona al cambiar su percepción del trabajo cambiará su actitud. El padre de la psicología

social, Kurt Lewin ya planteaba en su experimento de liderazgo, como el grupo actúa de acuerdo a su percepción del estilo del líder; el entorno psicológico influye en el comportamiento de las personas. Lewin concluía, que grupos, empresas o países democráticos y participativos logran una respuesta positiva de sus integrantes. Kurt Lewin (1939), en su Teoría de la Dinámica de Grupo concluye que, en el ámbito laboral, la motivación y la frustración de los trabajadores es respuesta al ámbito psicológico o clima laboral, y afecta a los objetivos de la organización.

El enfoque Cognitivo Conductual de la Psicología propone estrategias de apoyo al trabajador para optimizar su desempeño, al razonar y concientizar su aporte a la organización; el aprendizaje es un producto del proceso cognitivo de las personas. El aprendizaje, como cambio en la estructura cognitiva, tiene que ver con prácticamente todo campo de la conducta. Asimismo, los procesos de planeamiento estratégico, los sistemas de información para la toma de decisiones, los sistemas de incentivos salariales, los sistemas de gestión del desempeño, los procesos de capacitación formal, instrumentos que, con sus limitaciones y posibilidades, han jugado un papel fundamental en la constitución del aprendizaje organizacional.

Según, Solf (2014), “actualmente el aprendizaje en las organizacionales es objeto de atención de investigadores y profesionales, especialmente debido a los aportes de Senge (1995, 1992). Pero la razón esencial, es que las organizaciones necesitan fomentar el aprendizaje de sus miembros, grupos y el sistema total, frente a los altos niveles de competencia que enfrentan los negocios.

En otro campo de formación, la epistemología y metodología de la investigación es esencial en la formación del psicólogo; el proceso de investigación es un proceso de producción de conocimiento que articula práctica y teoría a través de la técnica. El psicólogo se prepara para realizar un análisis de un contexto en el que están presentes problemas sociales y en el cual, debe acertar en el diagnóstico, identificar las relaciones y causas que provocan estos problemas, y utilizar el conocimiento construido para cambiar la situación.

De tal manera, la formación y la investigación corresponden a la realidad del entorno; el psicólogo debe estar apto para investigar los problemas que existen en las organizaciones; sus bases metodológicas, el uso de técnicas e instrumentos sirven para realizar un diagnóstico adecuado y proponer acciones de mejora. La

planificación de estas actividades permite garantizar el uso de conocimientos teóricos, metodológicos y técnico-instrumental y puede ejecutarse en diversos entornos de aprendizaje. Para ello, se requiere un cambio de paradigmas, cambios en los objetivos estratégicos de las instituciones de educación superior, pues deben responder a las exigencias de un entorno más complejo y competitivo.

En el Ecuador, el Reglamento de Régimen Académico establece los niveles de formación en educación superior; en su Artículo 8 referente a la Educación Superior de grado o de tercer nivel, indica que “los profesionales de grado tendrán capacidad para incorporar en su ejercicio profesional los aportes científicos tecnológicos, metodológicos y los saberes ancestrales y globales”.

El perfil de egreso de una carrera universitaria debe reflejar los resultados de aprendizaje que se consideran en cada asignatura. Como ejemplo de la formación del psicólogo, se presenta el siguiente cuadro que hace referencia a la malla curricular de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA), y su relación con el perfil de egreso.

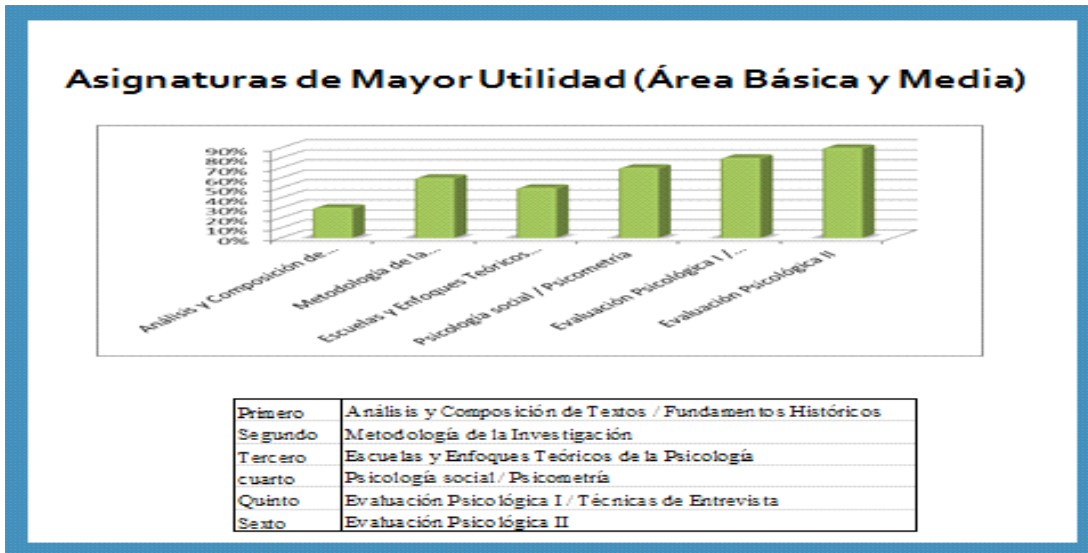
Cuadro 1. Perfil de egreso de la carrera de Psicología de la PUCESA

Perfil de egreso	Asignaturas
Diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación: entrevistas, listas de verificación, test psicológicos.	Psicometría; Evaluación Psicológica I y II; Medición y evaluación.
Describir y analizar puestos de trabajo. Conducir procesos de reclutamiento y selección de personal.	Selección de personal; Administración.
Formular estrategias para la modificación de actitudes y conductas individuales o grupales, y diseñar sistemas de comunicación organizacional.	Comportamiento organizacional; Comunicación organizacional.
Planificar y organizar programas de capacitación y desarrollo, de evaluación y mejora del desempeño laboral.	Gestión del desempeño laboral; Formación y Desarrollo.
Aportar criterios en la planificación de programas de seguridad e higiene industrial.	Seguridad Industrial.

Fuente: elaboración propia

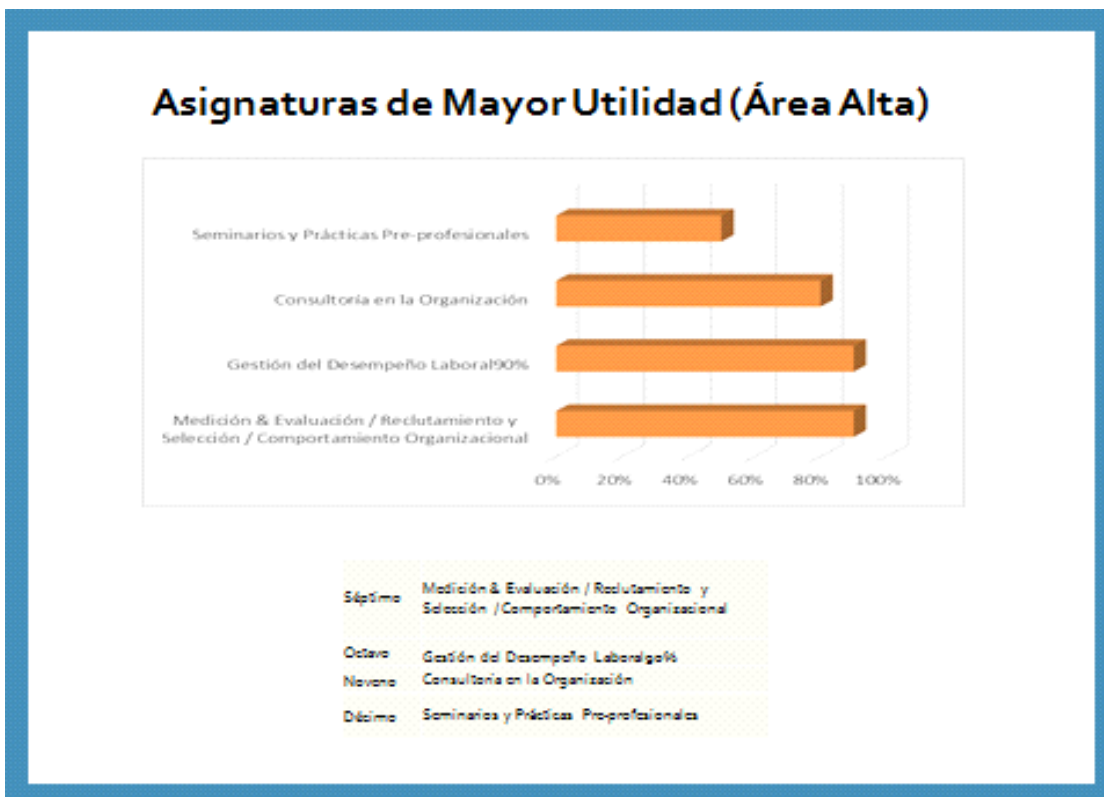
En el estudio de seguimiento a graduados realizados en la Escuela de Psicología de la PUCESA, los graduados avalan la importancia de las asignaturas recibidas en su formación de grado (Ver gráficos siguientes).

Gráfico 1. Estudio de seguimiento a graduados de la Escuela Psicología PUCESA.



Fuente: elaboración propia a partir de documentos consultados

Gráfico 2. Asignaturas de mayor utilidad a graduados



Fuente: elaboración propia a partir de documentos consultados

La Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador (LOES), considera la evaluación de la calidad de la educación como un proceso permanente y supone un

seguimiento continuo; uno de los indicadores más importantes es la pertinencia de la carrera al entorno; la formación que se ofrece a los futuros profesionales; la calidad de su planta docente; el ambiente en que se desenvuelven las actividades académicas; y, la relación y participación de los estudiantes en esas actividades. En el Ecuador, las Universidades son evaluadas con los criterios mencionados, los cuales, permiten plantearse como desafío lograr un mayor posicionamiento del psicólogo en la organización.

En el estudio de pertinencia, realizado por la Facultad de Psicología de la PUCE (2015); al analizar la oferta laboral de psicólogos organizacionales en la ciudad de Quito, se identificó la presencia de 24 instituciones del sector privado con 25 anuncios de empleo que entre los meses de enero a junio de 2015 publicaron anuncios ofreciendo empleo para profesionales de la psicología a través de la Bolsa de empleo de la PUCE.

A su vez, el 88% de las ofertas laborales se enfocaron en el ofrecimiento de puestos de trabajo para los egresados de la carrera de Psicología organizacional. El 81,4% de las oferta de empleo en avisos de prensa solicitan psicólogos organizacionales, en relación a otras especialidades (psicología educativa, clínica); el 74% de esas ofertas son para trabajar en el área de Recursos Humanos; el 72% de las relaciones laborales son de dependencia, en las que predominan actividades en el campo administrativo y en menor medida en actividades técnicas que ejercen sus funciones en mandos medios; un 9,5% trabaja por cuenta propia.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), las universidades deben realizar estudios de pertinencia de las carreras que ofertan; la pertinencia es cuando la oferta académica, la planta docente, la investigación, y las actividades de vinculación con la sociedad están en concordancia con el régimen constitucional del Buen Vivir, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes regionales y locales, los requerimientos sociales en cada nivel territorial y las corrientes internacionales científicas y humanísticas del pensamiento.

Entre las estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), se encuentra la transformación de la Educación Superior y la transferencia de conocimientos a través de la ciencia, tecnología e innovación. En correspondencia a esto, los psicólogos, contribuyen a: mejorar las capacidades y potencialidades de la

ciudadanía; aumentar la esperanza y calidad de vida de la población; garantizar el trabajo estable, justo y digno.

En tal sentido, el practicante en su inserción al mundo laboral, no sólo afianza sus conocimientos teóricos, sino su capacidad de adaptación y aprendizaje. El conocimiento del entorno, su comprensión del comportamiento, la aplicación de estrategias de mejoramiento personal le permite tener una visión más amplia de su campo laboral y consolida su personalidad de éxito en el trabajo. Éste desarrollo de habilidades y destrezas se logra con la experiencia vivencial; el saber hacer es evaluado en la aplicación práctica.

Otro aspecto que hay que considerar es la dinámica del mercado laboral; en este contexto, la exclusión de personas del mercado laboral formal es un problema a nivel mundial; esta condición, modifica los mapas de referencia, lo que ocasiona cambios en los patrones de comportamiento, en su identificación y su interrelación con los otros, pues socialmente el trabajo es un elemento de auto valoración que altera la visualización de la persona sobre sí misma.

Las prácticas pre profesionales, constituye el primer empleo formativo, pues influye en la autoestima y auto concepto de la persona. Por lo tanto, la formación del psicólogo en su comprensión del comportamiento humano permite ser un aliado valioso en el cumplimiento de las metas organizacionales; para ello, se requiere una educación de calidad basada en la pertinencia y prospectiva de sus programas académicos.

En tal sentido, el Psicólogo puede desempeñarse como un especialista interno en las organizaciones, ejecutivo en las áreas y departamentos de personal, recursos humanos (Departamento de Gestión del Talento Humano); profesor o docente; y, consultor o asesor externo, adoptándose versiones también en papeles de "coach", mentor en procesos de mediano y largos plazos.

Asimismo, se corroboran en investigaciones de diferentes países, que aseguran al psicólogo organizacional como el profesional idóneo en la gestión de las personas en un contexto laboral. La Psicología está relacionada con la administración y la economía; el manejo de indicadores y estándares de calidad, que son temas recurrentes en las organizaciones; es la razón que justifica su presencia en el currículo de la carrera.

2. Papel del Psicólogo en la organización

Desde una perspectiva histórica, el papel del psicólogo y su inclusión en el campo laboral ha estado siempre presente. Al respecto, Mustemberg (1913), creó el campo de la Psicología Industrial, su texto *Psychology and Industrial efficiency*, fue publicado en 1913; en su obra sugirió el uso de los exámenes psicológicos para mejorar la selección del empleado, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de los métodos de capacitación, y el estudio del comportamiento humano para entender qué técnicas son las más efectivas para motivar a los trabajadores. Apreció en su estudio una conexión entre la gerencia científica y la psicología industrial. Ambas buscaban incrementar la eficiencia a través del análisis del trabajo científico y mediante un mejor ajuste de destrezas y habilidades individuales con las demandas de diversos trabajos.

A su vez, Werther (2008), plantea que la administración profesional de capital humano enfrenta desafíos; en el campo histórico, los retos comenzaron durante la revolución industrial, la cual poco a poco obligó a que se llevaran estudios científicos del trabajo y los empleados. A medida que aumenta la complejidad de las labores, también lo hizo la necesidad de contar con especialistas en la administración del capital humano. Asimismo, poco antes de la primera guerra mundial surgieron los primeros departamentos de personal, su creación fue importante, pues permitió responder a las necesidades bélicas de la época.

Al revisar la historia de la gerencia, se observa que la escuela Humanista tuvo un aporte fundamental a mediados del siglo XX, cuando en las empresas aún se consideraba al ser humano como otro recurso. Elton Mayo realizó los talleres de *Hawthorne* para la empresa *Western Electric Company en Chicago*, identificándose la influencia del aspecto psicológico en las tareas administrativas, la importancia de la comunicación y el grado de influencia de grupos informales dentro de la compañía; los trabajadores conforman “redes informales” cuyo código implícito determina su actitud hacia el trabajo; aparece por primera vez el planteo de una “moral de grupo” del que parten posteriormente las relaciones públicas. Luego, los estudios de *Hawthorne* concluyeron que el comportamiento y los sentimientos estaban estrechamente relacionados, las influencias del grupo afectaban en forma

significativa el comportamiento individual, los estándares de grupo establecían la producción del trabajador.

Las prácticas organizacionales actuales, que deben sus raíces a los estudios de *Hawthorne*, incluyen las encuestas de actitud, el asesoramiento al empleado, el entrenamiento de la gerencia, la toma participativa de decisiones, y los equipos basados en los sistemas de compensación.

Es por ello, que diversas teorías de la motivación han sido propuestas por psicólogos para su aplicación en las organizaciones. Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* (1943), que posteriormente amplió; obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Los miembros del movimiento de las relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow, Douglas McGregor, entre otros, creyeron uniformemente en la importancia de la satisfacción del empleado en la productividad de la organización.

En enfoques contemporáneos se menciona la perspectiva sociocultural, la sustenta que la comprensión de la cultura específica de una organización podría proporcionar conocimientos valiosos sobre el comportamiento de la gente. Esta propone que las organizaciones exitosas tienen culturas que se ajustan bien con su ambiente; los empleados 'exitosos', son aquellos cuyas actitudes y estilos se ajusten a sus culturas.

Como lo señala Cárdenas (2013), "los psicólogos con énfasis organizacional, identifican la necesidad de apropiarse de conocimientos técnicos y teóricos de las ciencias administrativas; destacándose el dominio del lenguaje gerencial, manejo de indicadores de gestión, relaciones laborales, presupuestos, nómina, estadística, métodos de medición, entre otras". Con esto, la fundamentación teórica y la praxis profesional en la formación del psicólogo coadyuvan a un desempeño óptimo, a conocer las características del puesto, que es la unidad de trabajo, lo cual, permite analizar las personas que lo ocupan y sugiere cambios para la mejora continua en aras de mejorar la eficacia en el trabajo.

De acuerdo al Modelo de Diseño sobre las Características del Puesto (Hackman y Oldman, 1976), consideran cinco dimensiones en que puede describirse un trabajo: diversidad de habilidades, identidad de tareas, significación de la tarea, autonomía,

retroalimentación de la tarea. Éstas características del puesto son claves en la motivación y satisfacción del trabajador.

El modelo descrito, como estrategias propone rediseño de puestos de trabajo, combinar tareas (aumenta variedad de habilidades, formar grupos naturales de trabajo; aumentar la probabilidad de percepción de que el trabajo es relevante, establecer relaciones con clientes; autonomía y retroalimentación sobre su actuación; aumentar carga vertical del trabajo; aumento de la autonomía; abrir canales de retroalimentación; dar información sobre el rendimiento del trabajador. Como lo sostiene Solf (2014), “el principal rol del Psicólogo Organizacional debe ser la intervención en favor del aprendizaje en las organizaciones Todos los puestos no tienen el mismo potencial para aprender. Los psicólogos se han interesado en identificar características de los puestos vinculados al potencial”.

El papel del psicólogo en la gestión del talento humano comienza con un adecuado reclutamiento para atraer a personas competentes y que se adapten a una cultura organizacional; las técnicas de selección es una ventaja competitiva para el profesional de la psicología; la falta de un procedimiento técnico es una debilidad que tienen muchas empresas al no saber cómo identificar rasgos psicológicos de sus futuros trabajadores.

En tal sentido, los predictores deben ser válidos y confiables; la medición de indicadores de desempeño permite comprobar una adecuada selección. Las competencias en las empresas están conformadas por la integración de las competencias individuales; las competencias individuales son propiedad del individuo; las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa (Alles 2002).

La gestión por competencias hoy en día es aplicada en las organizaciones, el psicólogo comprende los componentes comportamentales que exige un puesto y su concatenación en el proceso de una empresa, sea ésta de servicios, comercialización o producción. Del diccionario de competencias de Alles (2002), se sugiere trabajar en la formación de competencias intelectuales: perspectiva estratégica, planificación y organización competencias interpersonales: dirigir colaboradores, persuasión, sensibilidad, comunicación oral; adaptación al medio; orientación a resultados.

En la formación o capacitación de las personas es indudable la importancia del conocimiento de la psique humana: se cambia la concepción unidireccional del mensaje por un entrenamiento en las esferas cognitiva, emocional, motivacional y actitudinal. Estas estrategias de formación son aplicadas también para lograr calidad de vida laboral, como prevención de riesgos sean físicos o ergonómicos. Entre otros problemas actuales que atañen al rol del psicólogo en las organizaciones, encuentran riesgos psicosociales, absentismo y rotación de personal; para lo cual el psicólogo debe estar capacitado en el diagnóstico, utilización de instrumentos adecuados como entrevistas, grupos focales, test validados entre otros. Para su interpretación debe realizar un análisis estadístico, relacionar variables. Entre las propuestas de mejora se destacan: saber aplicar estrategias de motivación, incentivos y realizar actividades de integración.

En las observaciones realizadas en las prácticas pre profesionales de estudiantes de grado se ha evidenciado el aporte del psicólogo en las mejoras del clima laboral y satisfacción de los trabajadores. La importancia de trabajar con las personas que dirigen personas. Es por esto, que el psicólogo organizacional puede desempeñarse como facilitador, mediador, asesor y *coach*.

De tal manera, el *coaching* es considerado un proceso de interacciones que ayudan al individuo a ampliar su conciencia de las cosas, a describir soluciones de nivel superior, y a tomar e implementar mejores decisiones; mejora del rendimiento actual, toma en cuenta el futuro.

Asimismo, en la actualidad, la logoterapia (Frankl. 1997), trata la manera en que las personas aportan su talento voluntariamente para el logro de los objetivos de la organización; la visión del hombre en la logoterapia, es la base del proceso de rehumanización que busca lograr en la psicología, ya que los psicólogos, en general se nos ha olvidado trabajar alrededor del ser humano, en su lugar, se trabaja con la conducta, el inconsciente, el pensamiento o las relaciones. En este sentido, se consideran otras aplicaciones de la psicología en la cotidianidad de los ciudadanos; al vivir una sociedad de consumo, la psicología aplica sus teorías en estudios del comportamiento del consumidor frente a estímulos publicitarios principalmente.

La Teoría de la Gestalt por ejemplo, trata de entender el proceso perceptivo en cuanto a los elementos visuales, partiendo de la idea de que “el todo es más que la

suma de sus partes”. Esta teoría, siempre ha sido un recurso muy importante para la publicidad y el marketing, de forma que se trata de que el consumidor perciba de la forma que nos interesa el mensaje que se quiere transmitir; para ello, se aplica en los mensajes publicitarios las distintas leyes que la Teoría de la Gestalt nos aporta. El conductismo es utilizado en la publicidad cuando se dan refuerzos, promociones e incentivos a los consumidores. Freud desde el psicoanálisis nos habla del líbido, mucha de la publicidad se apoya en ese componente emocional de placer.

De la misma manera, en la psicología analítica se creó una de las teorías que hoy se utilizan para dotar de contenido a las marcas y segmentar los mercados: los arquetipos de Jung. Esta teoría parte de la idea que: “de una manera u otra somos partes de una sola mente que todo lo abarca, un único gran hombre” (C.G. Jung). Es decir, existen ideas y patrones de conducta que son universales y están presentes en toda la humanidad, más allá del sexo, cultura, edad o religión, ya que pertenecen a la psique humana.

Se coincide con Melchor Mateu, cuando expone que el panorama profesional que se ofrece al psicólogo en las organizaciones es muy amplio y sumamente enriquecedor. Varios factores han contribuido a esta expansión; por una parte, los directivos de empresa reconocen, cada vez más, la necesidad de contar con especialistas en ciencias sociales para resolver determinados problemas que plantea toda organización. Pues, las organizaciones están pasando de un sistema productivo heredado de la era industrial y basado en materiales a un sistema económico sustentado en conocimientos y creatividad; la exigencia de la sociedad del conocimiento es buena, exige profesionales con mayores competencias. En este sentido, el desafío principal del Área de Talento Humano, consiste en agregar mayor valor a la organización; pues hay una tendencia a brindar mayor autonomía a los trabajadores.

3. El psicólogo y la gestión del cambio

Peter Drucker, fundador del *management*, en su libro: “Gestionar en tiempos turbulentos” (1980), exponía: “...estamos entrando a una nueva era económica con nuevas tendencias, nuevos mercados, nuevas monedas, nuevos principios, nuevas tecnologías y nuevas instituciones”. Este trabajo de Drucker, hace casi 40 años ha dado la pauta para que las organizaciones reconsideren el papel de la gestión

humana como fundamental en el cambio organizacional. Debido a que la sociedad y las organizaciones están en un cambio de paradigmas hacia la gestión del conocimiento, el psicólogo debe estar preparado para afrontar estos retos.

En una sociedad del conocimiento, las estructuras y procesos de la reproducción material y simbólica de la sociedad están tan impregnados de operaciones de conocimiento que el tratamiento de información, el análisis simbólico y los sistemas expertos cobran primacía frente a otros factores de reproducción como capital y trabajo. Las sociedades del conocimiento, no son simplemente sociedades con más expertos, más infraestructuras y estructuras tecnológicas de información sino que la validez del concepto depende de la verificación de que la producción, la distribución y la reproducción del conocimiento ha cobrado una importancia dominante frente a los otros factores de la reproducción social. Al respecto, según Peirò (2003):

“la diversificación del conocimiento, el acceso a la educación superior de diferentes sectores de la población; el cambio en el diseño de las ocupaciones, la equidad de género son algunos indicadores del paso a la sociedad del conocimiento, que implica otro nivel de cultura, donde se valora el desarrollo de capacidades, habilidades, actitudes y otras competencias”.

Desde los años 1990, el concepto de la sociedad del conocimiento ha resurgido tanto en la política como en las ciencias sociales. La Declaración de Santo Domingo, adoptada durante la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA, 2006), afirma que: “el desarrollo y acceso universal y equitativo a la Sociedad del Conocimiento constituye un desafío y una oportunidad para ayudar a alcanzar las metas sociales, económicas y políticas de los países de las Américas”.

El único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, en una época de cambios y de información como la actual, es el aprendizaje organizacional, pues esta es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea. El aprendizaje es un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva; no se trata sólo de cambios en los modelos mentales, sino de modificaciones en la forma de actuar. El cliente, gracias a la globalización de mercados ha influido para que se consideren nuevos indicadores de gestión en las organizaciones. Pues éstas han sufrido cambios en sus objetivos; antes, lo principal era el precio, luego el producto; sin embargo, la calidad hoy en día es el reflejo del

aporte del capital intelectual. De acuerdo a Zárate (2014), el principal rol del Psicólogo Organizacional debe ser la intervención en favor del aprendizaje en las organizaciones. La tendencia a la globalización demanda con mayor exigencia a las organizaciones realizar cambios para ajustarse y seguir siendo competitivas en su entorno.

No se puede realizar intervenciones de cambio para mejorar en los individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas, sin partir de un diagnóstico objetivo e integral, para así pasar a las estrategias, procesos, métodos, técnicas y herramientas de intervención, y finalmente llegar a una tercera fase de evaluación y control hacia la mejora continua. En un estudio reciente de la profesión de psicología organizacional en Brasil, reveló lo siguiente: "...las competencias que más necesitan ser desarrolladas, entre esos profesionales son las de realizar diagnósticos organizacionales y de procesos psicológicos de grupos, de coordinar tales procesos y realizar investigaciones en general" (Gondim, 2009).

El Psicólogo puede desempeñarse en la Consultoría, interna o externa, que es un servicio de asesoría para potenciar la productividad de empleados, identificar problemas y plantear soluciones que mejorarán la rentabilidad de la empresa. La organización en su conjunto ejerce influencia sobre sus trabajadores; pues cada trabajador ejerce influencia sobre la organización. La razón de ser de la Consultoría es el cambio en las organizaciones vinculado con el cambio en las personas; los datos recopilados, en las organizaciones clientes por los consultores, pueden ser útiles para obtener conclusiones generales sobre tendencias sectoriales o de otro tipo. Al abordar los problemas prácticos de la dirección o gestión, los consultores tienen que conocer los resultados de las investigaciones. La universidad debe convertirse en ese aliado de las organizaciones compartiendo con la sociedad el producto de sus investigaciones.

Según Chiavenato (2000), la administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados; el psicólogo, a más de estas funciones del área, puede recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional. Reconocer y utilizar el valor más importante de las organizaciones: el talento humano y el conocimiento que este posee y aporta, es el nuevo enfoque gerencial; la capacidad que tenga la

organización para administrar el conocimiento será lo que marque la diferencia. Administrar el conocimiento que surge dentro de las organizaciones se vuelve una actividad fundamental sumado a que los cambios constantes que suceden en la sociedad hacen también que ciertos conocimientos se conviertan en obsoletos, con lo cual, aprender se torna una actividad urgente.

La tendencia actual, es dotar de mayor responsabilidad y autonomía a los trabajadores, que ellos se empoderen en equipos auto dirigidos para alcanzar las metas organizacionales. Las empresas deben de dejar de adoptar reglas, procesos, indicadores para dar un objetivo operativo a una meta de desempeño; considerar el largo plazo sobre el corto plazo, la innovación antes que la disciplina, la colaboración antes que la competencia interna. Un cambio de paradigmas gerenciales se refleja en retribuciones basadas en el trabajo en equipo, en la transparencia de la información financiera; el éxito se traduce en reconocimiento, bonificaciones y ascensos; para ello se sugiere crear organizaciones basadas en el amor y no en el miedo, que los valores sean más importantes que las reglas.

Conclusiones

Tradicionalmente otros especialistas se han encargado de los procesos de gestión humana: administradores, economistas, abogados. Pero hoy en día, debido a lo vertiginoso del cambio social y por las normativas nacionales e internacionales, obligan a las empresas a enfocarse en su principal recurso, el capital intelectual. El rol general del psicólogo abarca: el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones; es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

El psicólogo conocedor del psiquismo de las personas es el profesional competente para una adecuada gestión de las personas en las organizaciones. Sus conocimientos teóricos sumado a sus habilidades de comunicación, de persuasión, de influencia le servirán para producir cambios de percepción, de pensamiento; hacer que los trabajadores se emocionen, se motiven con su trabajo evidenciado en un actitud positiva. El *engagement* es el término que define un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor,

dedicación y absorción. En este sentido, el personal satisfecho, comprometido mejora su desempeño en la organización.

Referencias

- Aguilar Morales, J y Vargas-Mendoza, J. (2010). Notas: Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Volumen 6. Número 1. 2010. Pág. 89-126. México
- Alles, Martha (2002). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360 grados. México. Granica
- Alles, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario. México. Granica
- Alles, M (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Editorial granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.
- Almeida, L. (2015). Informe seguimiento a graduados. PUCESA.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito: Registro Oficial.
- Cárdenas, F. (2013). El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado. Tesis: Programa de Psicología, Universidad ICESI, Cali, Colombia.
- Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España, 2009
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- INEC. (2010). VII Censo Población y VI Vivienda. 2010. Quito: INEC
- Kennedy. D. (2007). Redactar u utilizar resultados de aprendizaje. Manual práctico. University College Cork, Irlanda.
- Lewin, Kurt (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología social. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958
- Lewin, Kurt (1951). La teoría del campo en la ciencia social. Paidos, Barcelona, 1988
- Ley orgánica de Educación Superior. (2010). Registro Oficial No. 298.
- Melchor Mateu (1994). El psicólogo en la empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- ONU (2010). Informe anual mundial sobre el Desarrollo Humano. ONU.
- Ortíz, A. (2014). Las competencias específicas y el perfil profesional del administrador de empresas desde una perspectiva de los empresarios y profesionales en la ciudad de Ambato. Ambato: PUCESA.

Psicología laboral.net. (2012). Abraham Maslow, motivación . Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2326/abraham-maslow-motivacion-necesidades-y-piramide/>

Revista Cubana de Educación Superior (2002).

Robbins, S. (2010). Administración. México: Prentice Hall.

Solf, A (2014). El psicólogo organizacional como facilitador del aprendizaje. Unifè

SINAPUCE. (2015). Encuesta a estudiantes, egresados, graduados, docentes, empleadores y líderes de opinión. Quito, Ecuador

SINAPUCE (2015). Estudio de Pertinencia de las carreras de Psicología del SINAPUCE. Quito, Ecuador

Suárez X. (2011). Valoración de las competencias de psicología: estudio exploratorio en muestras de estudiantes y profesionales activos. Revista de Psicología de la Universidad de Chile. Vol. 20 N° 1.

Tuning. Universidades Chilenas Competencias Específicas. Programa MECESUP. Ministerio de Educación Gobierno De Chile Administración De Empresas, Comparación con los resultados del conjunto de América Latina. Recueprado de: http://www.mecesup.cl/deposito_doc/tuning2007/competencias_especificas/ADE_resultados_CE.pdf

UNESCO (1998). “La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Conferencia Mundial sobre educación superior”. París, 5-9 octubre.

Werther, W. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. México, D.F., México: McGraw-Hill.