

## **¿Qué puede ofrecerle el Psicólogo a la Empresa? Apuntes para un diálogo entre Psicólogos y Empresarios. \***

*Autora: M.Sc. Maiky Díaz Pérez*

*Facultad de Psicología. Universidad de la Habana*

### RESUMEN:

Estudiar los hallazgos de las teorías modernas de Gestión Empresarial y aplicarlo en lo posible a nuestra realidad es una tarea que científicos, profesionales y empresarios realizan hoy en nuestro país. Nuestra responsabilidad histórica es encontrar la fórmula cubana de economía socialista eficiente, y nosotros desde la Psicología podemos hacer necesarias contribuciones ya que , la eficiencia económica pasa inevitablemente por la eficiencia de las personas en el trabajo, ya sea en la producción , los servicios o en la dirección y la administración.

Animados en este empeño iniciamos desde finales de 1 995 una investigación acerca del perfil profesional del Psicólogo en la Empresa, con la intención de explorar las demandas que la Empresa Cubana, en las nuevas condiciones de transformación de nuestra economía, le hace al Psicólogo. Con la investigación pretendíamos contribuir a aclarar el mal entendido que con frecuencia se produce entre Empresarios y Psicólogos en el cual la Empresa no sabe que puede esperar del Psicólogo y este no sabe que ofrecerle a la Empresa. El presente artículo comparte también esta inspiración y constituye un reporte de los resultados de esta investigación.

### ABSTRAC:

What can the Psychologist offer the enterprise? Some notes for a dialogue between psychologists and businessmen.

In our contry, scientist, professionals and businessmen undertake the task of studying the findings of modern theories on Enterprise Management and applying them to our reality, as much as possible.

The responsibility history has given us is to find the Cuban standard of efficient socialist economy. And from the psychologist standing we can make the necessary contributions to people 's efficient performance in management and direction.

With this aim in mind since the last months of 1995 we started an investigation about Psychologist's Professional Profile in the enterprise, intending so to explore the demands made by the cuban enterprise to the Psychologist in our economy's new transformation conditions.

With this investigation we wanted to contribute in clearing the misunderstanding that commonly exists between Psychologist and Businessmen because the enterprise doesn't know what it can expect from the Psychologist and the latter doesn't know what the enterprise offers him. This article shaves that ambition and it is a report on the results of that investigation.

*La Habana, junio de 1 998. Apuntes para un diálogo entre Psicólogos y Empresarios. \*\**

\* Artículo publicado en la Revista Cubana de Psicología, Volumen 2 del 2000

\*\* Ponencia presentada en el IV Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional , Facultad de Psicología y en GESTEC, Convención Internacional Metánica 98 , Palacio

Existe el estereotipo en muchas personas e instituciones de que la prioridad del empresario, del ingeniero o el economista está en la dimensión económico - productiva de la empresa y que el psicólogo se ha centrado en su dimensión humana; sin embargo en el abordaje de los problemas de la organización es necesario un enfoque sistémico de la empresa para no desatender ni desconocer el conjunto de los subsistemas que la componen y que participan y determinan su dinámica, de cuya interrelación armónica dependerá la comprensión de su acontecer , su crecimiento y desarrollo.

La Empresa es un tipo de organización <sup>1</sup>. Según el clásico concepto de Katz y Kahn *la organización es un sistema abierto, formada por una serie de subsistemas en interacción constante unos con otros y con el exterior proyectados para cumplir unos objetivos de acuerdo con un plan* . ( Katz y Kahn, 1989 )

Ese sistema es la Empresa abierta a su entorno; los subsistemas son sus áreas de funcionamiento (el directivo y de recursos humanos, el económico - financiero, el de operaciones y el comercial ) ; subsistemas en interacción unos con otros y con el entorno de acuerdo con la estructura de la organización (organigrama).proyectados para cumplir unos objetivos ( que responden a la misión) de acuerdo con un plan (plan estratégico de la empresa) ; objetivos y plan relacionados siempre con la producción, ya sea de un producto o un servicio, destinado a satisfacer las necesidades de grupos humanos específicos (mercado) a través de procesos de intercambio (transacciones comerciales ).

Usamos también el concepto de equipo <sup>2</sup> al referirnos a la empresa para evocar la imagen del equipo deportivo de alto rendimiento en donde sus miembros son bien seleccionados en función de su desempeño anterior y de las funciones que se esperan que cumpla, son formados y entrenados técnica y humanamente, comprometiéndolos con la tarea del equipo: ganar. Tarea que en tanto tarea grupal, le crea la necesidad del " otro " y la vivencia de que " los otros " son imprescindibles para alcanzar la meta.

Es precisamente esta cultura de equipo la que hay que fomentar en la empresa en donde los trabajadores, los departamentos, las subdirecciones, las distintas empresas de una compañía sientan a " los Otros " como imprescindibles para el alcance de los objetivos de la organización. Objetivos que responden a la misión de la empresa y que en el camino hacia la desintegración en otros más específicos - de acuerdo a los distintos niveles de la empresa - no deben perderse aquellos, porque

---

de Convenciones, Cuba.

<sup>1</sup> Los estudiosos del tema han aportado diferentes definiciones del concepto: Weber, 1922; Etzioni, 1964; Weiner, 1985; Katz y Kahn, 1977. Tras esta aclaración conceptual usaremos los términos de empresa y organización indistintamente.

<sup>2</sup> Las raíces teóricas del término equipo están en el concepto de grupo de Enrique Pichón Riviere.

son ellos los que le dan sentido a la tarea más monótona y los que revelan la importancia y el valor de cada uno de los puestos de la empresa y por tanto de cada una de las personas de la organización.

Por otro lado el concepto de equipo implicará no sólo una revolución de la subjetividad o cultura empresarial <sup>3</sup> sino también cambios a nivel estructural y funcional de manera que las estructuras de funcionamiento de la empresa se parezcan cada vez más a sus flujos de producción o de servicio.

Por último vemos la empresa como un sujeto económico-mercantil y psicosocial. Sujeto económico y mercantil en tanto la empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para un mercado que tiene que producir y generar riqueza.<sup>4</sup> ( Reyes Ponce, A. , 1990 )

Como sujeto psicosocial tiene la responsabilidad de generar empleo y de garantizar la realización profesional , la salud y el bienestar de las personas que trabajan en ella.

Por estas razones, *desde la Psicología defendemos la tesis de que la organización empresarial no posee solo una finalidad económica; es ante todo una organización humana, de ahí su carácter psicosocial.* Junto con el alcance de las metas de eficacia y rentabilidad hay que convertir a la organización en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional de las personas que en ella trabajan si queremos lograr implicación y pertenencia.

La mayor parte de su tiempo de vida lo pasa el ser humano en el trabajo. Es el trabajo, espacio de gratificaciones y de frustraciones, motivo de alegrías y de preocupaciones, fuente de conflictos entre él, la familia, el tiempo libre. ( De Quiroga, AP. ; Racedo , J. , 1988 )

En el trabajo deposita el hombre grandes expectativas: económicas porque de él va a depender el mantenimiento de su familia y el avance y desarrollo de la sociedad en que vive. Las expectativas psicológicas son muchas; los resultados de su trabajo le devolverá a la persona la medida de sus capacidades y posibilidades, una imagen de si misma y en él encontrarán espacio de satisfacción o frustración las necesidades humanas de comunicación, participación, reconocimiento, pertenencia, creación y trascendencia.

---

<sup>3</sup> Entendemos la cultura empresarial como una expresión de la subjetividad de la organización, al referirse este concepto a las normas, valores, sentidos y pautas de comportamientos propias de una organización, que se van transmitiendo de una generación laboral a otra y que dictan y explican el comportamiento organizacional.

<sup>4</sup> Tanto en una ideología como en otra, van a ser los modos de distribución de esa riqueza lo que diferenciará - entre otros aspectos - la empresa socialista de la empresa capitalista.

El psicólogo como profesional interesado en el bienestar y la realización plena del ser humano encuentra aquí un espacio importante de actuación que reclama su "saber y hacer", que le demanda un servicio.

Ya sea como actor externo o interno de la organización, el Psicólogo en la empresa ofrece un servicio que debe estar orientado a las necesidades de la organización, conociendo que las necesidades prioritarias de una empresa estarán siempre relacionadas con el alcance de sus objetivos anuales( en los que deben quedar contenidos los sociales y humanos ) , que se ha propuesto o que le han pedido alcanzar a la luz de 1, 2 , 3 años. Resultados que tendrán que alcanzar los trabajadores y a partir de los cuales se les evaluará su desempeño.

*Así las cosas, si queremos lograr un mayor impacto de nuestro trabajo en la empresa, debemos orientarlo al alcance de sus resultados, a través de la gestión del potencial humano de la organización.*

Siguiendo la lógica del Marketing , el Psicólogo le ofrecerá al Empresario, por ejemplo, no la Evaluación del Potencial , la Capacitación o la Consultoría en sí mismas, sino los beneficios que la implementación de estas prácticas le reportará a la empresa para el alcance de sus objetivos.

*Para ello tendremos que traducir nuestras prácticas en indicadores últimos de desempeño laboral o de otro orden, cuantificables económicamente, que nos permitan identificar un antes y un después a nuestra implementación y que den cuenta de la viabilidad y rentabilidad de nuestro plan de acción para demostrar que nuestra intervención es una inversión y no un gasto.*

Mientras esto no suceda nuestras prácticas en la empresa - a mi modesto modo de ver el asunto - estarán careciendo de rigor profesional aunque puedan poseer rigor científico; y no me anima el enfoque positivista de la Ciencia, sino un enfoque profesional de tipo empresarial e interdisciplinar.

La empresa como organización laboral es uno de los ámbitos de actuación del psicólogo del trabajo y aunque su foco de atención - como antes decíamos - siempre estará en la dimensión humana de la organización y en el desarrollo de su potencial humano, para entender la dinámica que allí acontece y poder comprender las demandas que los empresarios nos hacen es imprescindible operar con un enfoque sistémico de la misma. Esto significa *tener en cuenta en cada análisis la participación de variables de los distintos subsistemas de la organización: el técnico -económico;*

*productivo o de servicio; el comercial; el de desarrollo y el de relaciones humanas, lo que nos acerca en nuestro hacer a profesionales de otras disciplinas .*

El cambio hacia la eficacia empresarial en *la búsqueda del desarrollo de la Empresa Socialista Eficaz trasciende las fronteras profesionales de la Ingeniería, la Economía, la Psicología, ...y crea un espacio de trabajo conjunto .*

La tarea grupal está lanzada. Solos desde la Psicología no podemos alcanzarla, tenemos que sentir la necesidad del " Otro " : del Ingeniero, del Economista, del Empresario y que todos a su vez reconozcamos como imprescindibles a nuestras disciplinas y profesiones para el alcance del desarrollo empresarial cubano.

Este desafío presupone de nuestra parte una formación de tipo generalista o interdisciplinar, no para suplantarlo ni para incursionar en terrenos profesionales ajenos sino, por el contrario, para reconocer la necesidad de la participación de otros profesionales afines en la solución de cada situación problema y poder *trabajar en equipo, creando para ello, conceptos e instrumentos interdisciplinarios que nos permitan abordar con éxito la complejidad de nuestro objeto de trabajo: la empresa, como entidad humana, económica y mercantil.*

El ser humano fragmentó la realidad con la intención de profundizar en su conocimiento pero a estas alturas del desarrollo de la ciencia y la profesión ya es hora de que desde el conocimiento de sus partes comencemos a interactuar interdisciplinariamente para entender y explicarnos el todo que es la realidad, trabajando para ello en equipos interdisciplinarios, creando ciencias interdisciplinarias.

A aquellos profesionales que se sientan identificados con estas ideas y les pueda parecer atractiva esta propuesta los invito a que tomemos la iniciativa del acercamiento y *estaremos siendo obreros de la creación de una ciencia interdisciplinar: la Empresarial, desde nuestras prácticas profesionales.*

*La Habana, abril de 1 999 ¿Qué puede ofrecerle el Psicólogo a la Empresa?*

Estudiar los hallazgos de las teorías modernas de Administración Empresarial y aplicarlo en lo posible a nuestra realidad es una tarea que científicos, profesionales y empresarios realizan hoy en nuestro país. La tarea requiere de una gran dosis de creatividad porque modelos cuya finalidad

comparta metas de eficiencia económica y de mantenimiento de garantías y beneficios sociales no están descritos en la literatura, ya que no siempre los criterios de eficiencia económica son compatibles con los criterios socio-políticos.

La responsabilidad histórica es encontrar la fórmula cubana de economía socialista eficiente, y nosotros desde la Psicología podemos hacer necesarias contribuciones ya que, la eficacia económica pasa inevitablemente por la eficacia en el desempeño de las personas en el trabajo, ya sea en la producción, los servicios o en la dirección y la administración.

Animados en este empeño iniciamos desde finales de 1. 995 una investigación acerca del perfil profesional del Psicólogo en la Empresa, con la intención de explorar las demandas que la Empresa Cubana, en las nuevas condiciones de transformación de nuestra economía, le hace al Psicólogo.

Con la investigación pretendíamos contribuir a aclarar el mal entendido que con frecuencia se produce entre Empresarios y Psicólogos en el cual la Empresa no sabe que puede esperar del Psicólogo y este no sabe que ofrecerle a la Empresa. El presente artículo comparte también esta inspiración.<sup>5</sup>

En la investigación se entrevistaron a cincuenta Psicólogos y cincuenta Empresarios a los que se le hicieron entre otras, la siguiente pregunta: ¿Qué hace el Psicólogo en la Empresa? lo que nos permitió acercarnos al escenario profesional del Psicólogo.

La investigación arrojó una gran diversidad de respuestas por parte de psicólogos y empresarios. Unos definían la actuación del psicólogo de acuerdo a los principios de la ciencia aplicada, funciones a realizar por él, independientemente del lugar que ocupara dentro de la organización. Otros analizaban su función desde un criterio más empresarial atendiendo al lugar que le daban a éste dentro del organigrama de la empresa, es decir, de acuerdo a su puesto y área de trabajo. Y otras respuestas planteaban que las funciones a realizar por el psicólogo dependerán de la voluntad de la dirección de la empresa o de la del propio psicólogo. En un cuadro esta información quedaría como sigue:

---

<sup>5</sup> La investigación dio lugar además a la creación de la asignatura El Psicólogo en la Empresa, con un programa docente totalmente orientado a las necesidades del mercado laboral cubano actual, la cual se imparte en la disciplina de Psicología Organizacional del Plan de Estudios vigente en la carrera de Psicología de la Universidad de la Habana.

**Criterios de Respuesta:**

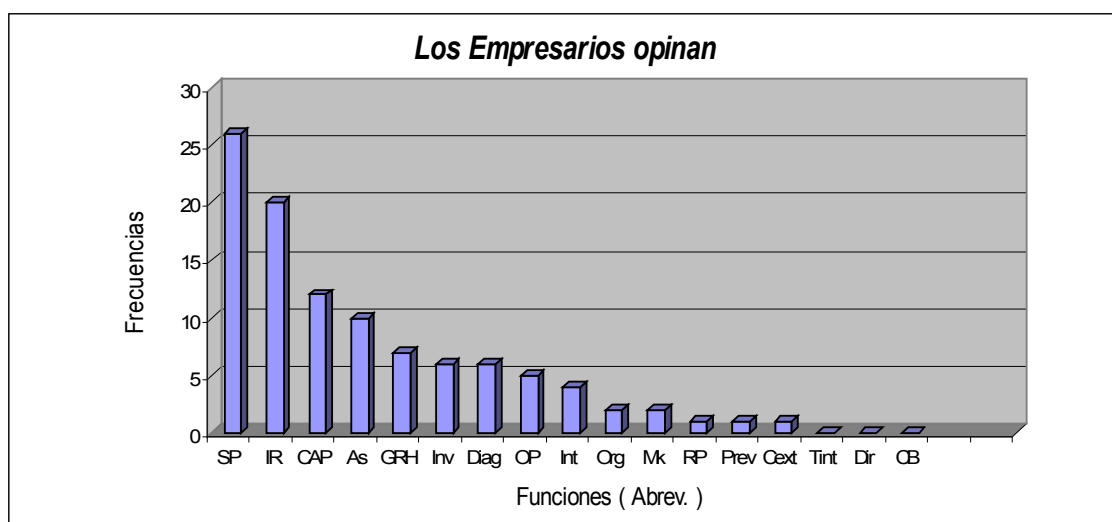
<b>CRITERIO CIENTIFICO</b>	<b>CRITERIO EMPRESARIAL</b>	<b>CRITERIO PERSONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y Diagnóstico</li>   <li>• Intervención (Investigación - Acción)</li>   <li>• Consultoría y Asesoría</li>   <li>• Orientación Psicológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligado al departamento de Recursos Humanos.</li>   <li>• Ligado al departamento Comercial y de Marketing.</li>   <li>• Ocupando puestos de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haciendo lo que le manda el jefe (postura reactiva).</li>   <li>• A la espera de que lo consulten (postura pasiva).</li>   <li>• Tomando iniciativas (postura activa)</li> </ul>

Veamos las opiniones expresadas por los entrevistados y la frecuencia con que aparecen estas respuestas en cada una de las poblaciones estudiadas. De esta manera podremos ir acercándonos al perfil real del psicólogo en la empresa, de acuerdo a los resultados de este estudio.

**Opiniones de Empresarios:**

<b>Opiniones de Empresarios</b>	<b>Abrev.</b>	<b>¿Qué hace el psicólogo en la Empresa?</b>
Selección de Personal	SP	26
Indefinición de rol	IR	20
Capacitación	CAP	12
Asesoría	As	10
Gestión Recursos Humanos	GRH	7
Investigación	Inv	6
Diagnóstico	Diag	6

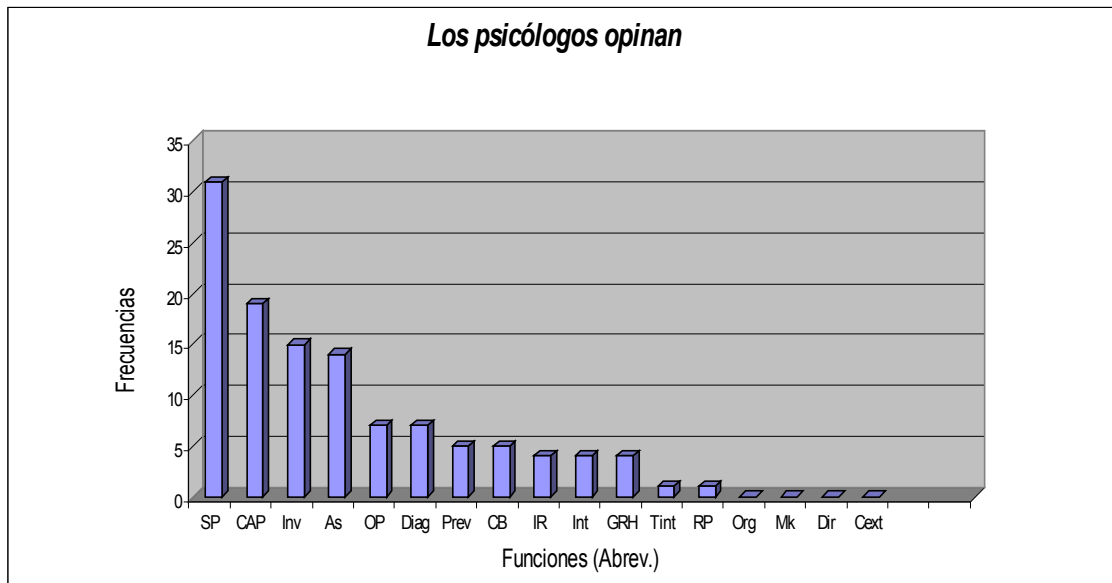
Orientación Psicológica	OP	5
Intervención	Int	4
Organización	Org	2
Marketing	Mk	2
Relaciones Públicas	RP	1
Prevención	Prev	1
Consultoría Externa	Cext	1
Trabajo Interdisciplinar	Tint	0
Dirección	Dir	0
Cuestiones Burocráticas	CB	0



### *Opiniones de Psicólogos:*

<b>Opiniones de Psicólogos</b>	<b>Abrev.</b>	<b>¿Qué hace el psicólogo en la Empresa?</b>
Selección de Personal	SP	31
Capacitación	CAP	19
Investigación	Inv	15
Asesoría	As	14
Orientación Psicológica	OP	7
Diagnóstico	Diag	7
Prevención	Prev	5
Cuestiones Burocráticas	CB	5
Indefinición de rol	IR	4
Intervención	Int	4
Gestión Recursos Humanos	GRH	4
Trabajo Interdisciplinar	Tint	1
Relaciones Públicas	RP	1
Organización	Org	0
Marketing	Mk	0
Dirección	Dir	0
Consultoría Externa	Cext	0



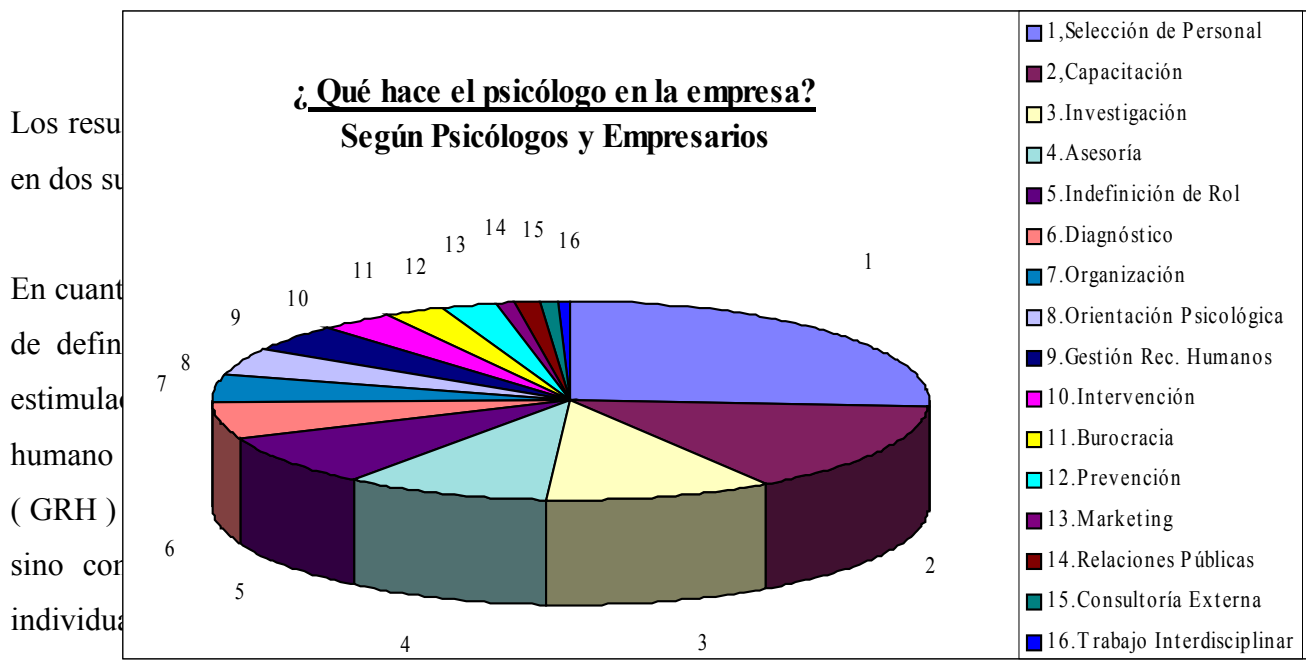


*Integración de los resultados:*

*¿Qué hace el Psicólogo en la Empresa? Responden Psicólogos y Empresarios*

<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Selección de Personal	76	64
Capacitación	44	37,2
Investigación	30	25,4
Asesoría	27	22,8
Indefinición de Rol	24	20,3
Diagnóstico	18	15,2
Organización	13	11
Orientación Psicológica	13	11
Evaluación Rendimiento	0	0
Estimulación	0	0
GRH	13	11
Intervención	10	8,4
Burocracia	8	6,7
Prevención	7	5,9
Marketing	3	2,5
Relaciones Públicas	3	2,5
Consultoría Externa	2	1,6

Trabajo Interdisciplinar	2	1.6
--------------------------	---	-----



entiéndase: estudio de puestos, de personal, sistemas de trabajo, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento, estimulación, seguridad y salud laboral, consejería...

En lo referente al área comercial nuestras empresas sienten la necesidad de orientarse al mercado. Para ello, la identidad, cultura, imagen y producciones de la Empresa son diseñados y actuados teniendo en cuenta las necesidades, los gustos, intereses y características de ese mercado compuesto por grupos humanos específicos, apareciendo allí, el espacio profesional del Psicólogo en lo Comercial, integrado fundamentalmente a los equipos de Marketing y de Relaciones Públicas.

La burocracia y las funciones fuera de rol pueden atraparnos cuando no tenemos claro qué podemos hacer y qué puede esperar de nosotros la empresa. ( Ver Anexo ) De un lado el desconocimiento por falta de preparación o la parálisis ante la novedad de las demandas. Por otro, la falta de reconocimiento a nuestro trabajo por parte de los empresarios y de la sociedad. Es esta la encrucijada en la que se encuentran muchos psicólogos del trabajo hoy en nuestras empresas, mientras paralelamente vamos siendo protagonistas todos, de la transformación de esta realidad.

Veamos la representación actual del Psicólogo en la Empresa, no como un panorama estático y detenido en el tiempo; visualicémoslo como un abanico en movimiento, en donde los pliegues más cerrados se podrán desplegar tanto como empeño y profesionalidad pongamos en lograrlo.

<sup>6</sup> Usamos esta metáfora matemática como recurso ilustrativo para destacar los procesos integrados que conforman la GRH.

Decir Empresa es decir Interdisciplina, de ahí la necesidad de códigos de comunicación comunes; objetivos compartidos y pertenencias sentidas entre todos los personajes de la obra empresarial de cada día.

Crear esta psicología empresarial (esta mentalidad) es condición necesaria aunque no suficiente para el logro del desarrollo empresarial cubano, el cual no podrá ser posible sin el desarrollo de una cultura por la eficacia y valorización de trabajo como única alternativa legítima de desarrollo económico-social y personal. Para ello es necesario trabajar en equipo: sentir la necesidad del Otro para el alcance de la meta. Estas líneas tienen también el propósito de aportar - desde la Psicología - datos y argumentos para la conformación de esta subjetividad.

Hasta aquí nuestros comentarios y reflexiones. Sin embargo, el trabajo no pretende cerrarse en esta página. Aspira por el contrario a tener una diversidad de cierres, tantos como grupos de reflexión y proyecciones de trabajo genere. Si le interesa a usted ofrecer sus opiniones y experiencias en beneficio de la preparación y formación de las nuevas generaciones de psicólogos de nuestro país, será bienvenido acá, en la Facultad de Psicología, en donde tenemos grupos de reflexión siempre abiertos. Muchas gracias.

*ANEXO " ¿ Qué puede ofrecerle el Psicólogo a la Empresa ? "*

-

*Glosario de categorías*<sup>7</sup>

Investigación y Diagnóstico

Intervención

Consultoría y Asesoría

Estudio de Puestos

Estudios de Personal

Formación y Desarrollo

Seguridad y Salud Laboral

Orientación Psicológica

Gestión de Recursos Humanos

Marketing

Relaciones Públicas

---

<sup>7</sup> Las categorías expresan, ya sea por su ausencia o presencia en los resultados de la investigación, un panorama de las funciones que el Psicólogo puede realizar en la Empresa.

Dirección

Burocracia

Consultoría Externa

Trabajo interdisciplinar

Indefinición de rol.

### Definiciones:

#### Investigación y Diagnóstico:

Se mencionan aspectos que se investigan y se diagnostican por parte del psicólogo ya sea para intervenirlos él directamente o para asesorar la intervención de otros. Estos vendrían siendo, en su mayoría, estudios de impacto, de cómo determinada variable o aspecto organizacional está influyendo en el rendimiento, productividad y bienestar de las personas en el trabajo y por tanto en la eficiencia, rentabilidad y desarrollo de la empresa en la que labora. Por ejemplo, estudios de: *motivación – satisfacción, comunicación, valores que unen a las personas en el trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estudios acerca de las condiciones de trabajo, estudios organizacionales de clima, cultura, comunicación, estilo de dirección, imagen, identidad, confección y validación de pruebas.*

#### Intervención:

Por intervención vamos a entender toda actuación del psicólogo en la empresa que se proponga objetivos y el alcance de resultados concretos, en consonancia con los objetivos y estrategia de la organización. Este concepto es aplicable tanto a proyectos que tienen principio y fin, como a trabajos de carácter continuo. La diferencia está en que los primeros nos hacen pensar en planes específicos de trabajo y los segundos en sistemas de trabajo.

#### Estudio de Puestos

Incluye la relación y descripción detallada del trabajo de cada puesto de la organización y la conformación de su perfil o profesiograma , así como el diseño ergonómico del puesto, lugar de trabajo y ambiente laboral ( condiciones de trabajo, equipos de trabajo, relaciones de información y autoridad ) aptos para el desempeño humano, dando por resultado un aumento en la calidad de vida laboral y en los resultados de la empresa.

### Estudios de Personal:

A través de estos estudios se buscan, eligen e incorporan empleados a la organización encontrando el puesto adecuado para la persona y la persona idónea para el puesto, viéndose actualmente como un proceso de orientación vocacional y de detección del potencial humano de la persona, no sólo para el puesto actual sino también para su posible desarrollo dentro de la organización.

Parte del profesiograma para la elaboración del procedimiento psicológico-evaluativo correspondiente a cada puesto, seguido del reclutamiento, la evaluación, una propuesta jerarquizada de candidatos idóneos, toma de decisión (cada vez más participativas en donde se tienen en cuenta los criterios de los equipos de trabajo) y finalmente, la incorporación de la persona al puesto y a la organización, pasando su expediente al Registro de Personal.

### Formación y Desarrollo:

Es el proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, actitudes y valores necesarias para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, coherentes con los objetivos y la cultura de la organización de que se trate. Los resultados de la formación se esperan también a nivel empresarial teniendo en cuenta el impacto de las competencias adquiridas en el alcance de los objetivos de la empresa, por lo que se han de definir indicadores operacionales de eficacia de la formación que permitan verificar su valor real, sus efectos y beneficios. Por ejemplo: mejoras, detección de oportunidades de negocio, optimización económica por disminución de costos, incremento de la calidad, repercusión en la cultura, clima e imagen de la empresa, entre otros.

El psicólogo en esta área puede funcionar como experto en temas de su competencia profesional u ocuparse del diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo estratégico de todos los subsistemas, así como de la gestión de los planes de capacitación de la Empresa.

### Consultoría

Asesoría en la solución de conflictos y problemas organizacionales a partir de la experiencia acumulada en la solución de situaciones similares, de la cual se espera la elaboración e implementación de estrategias, políticas y programas de desarrollo en la empresa.

### Seguridad y Salud Laboral

Dentro de esta función se encuentra toda la labor profiláctica que realiza el psicólogo a favor de la protección, seguridad y salud de las personas en el trabajo. Entendamos la prevención de accidentes laborales y de enfermedades por afectación de sustancias neurotóxicas, de los efectos negativos del trabajo como la fatiga, la monotonía, la carga psíquica, el estrés y la toma de medidas profilácticas de seguridad para evitar que estos se conviertan en obstaculizadores del máximo rendimiento y la satisfacción personal.

### Orientación Psicológica

La función clínica y de orientación siempre se le demandará al psicólogo independientemente del campo en el que trabaje. La orientación psicológica en el ámbito de la empresa es la atención que realiza el Psicólogo del Trabajo a los problemas personales y profesionales del trabajador relacionados con falta de información, confusión a la hora de tomar decisiones, conflictos interpersonales, a través de una relación de ayuda de corta duración.

Además de la atención a los conflictos interpersonales en el trabajo, en la relación jefe-subordinado y a los problemas personales del trabajador creemos necesario agregar otras problemáticas a atender por el Psicólogo, por ejemplo: Preparación para la jubilación; el directivo ante la pérdida o asunción del poder; reconversión de plantillas; atención a interruptos; conflicto de roles en la mujer, madre, esposa, trabajadora; implicación del hombre en sus responsabilidades como padre, esposo y trabajador; conflicto trabajo, familia, tiempo libre; resistencias al cambio; estrés laboral, entre otros.

### Evaluación del Rendimiento:

A través de esta función<sup>8</sup> se provee a la persona periódicamente de retroalimentación sobre su desempeño y rendimiento, mediante la crítica constructiva. Se parte de la definición de los criterios de evaluación, previamente conocidos y discutidos con el trabajador, los cuales deben responder a la estrategia y cultura de la empresa.

---

<sup>8</sup> Esta categoría nos da información por su ausencia, es decir, como verán en los resultados de investigación, ella no aparece mencionada como función a realizar por el Psicólogo en la Empresa.

### Estimulación y Compensación:

Este es el procedimiento <sup>9</sup> que incluye los criterios y las prácticas utilizadas por la empresa para retribuir y compensar a sus empleados a través de motivadores económicos o no económicos. Se refiere por ejemplo a la retribución por resultados, al reconocimiento inmediato por el desempeño exitoso, a la adecuación de las recompensas a las personas; políticas altamente personalizadas al atender a la psicología individual de cada trabajador, ( recogida en el Registro de Personal , no como el expediente formal propio de la administración de personal, sino como el expediente psicológico que debe tener el psicólogo de cada trabajador a partir del estudio de selección).

Esta es una función que requiere gran coherencia interna : de un lado entre el contenido organizativo de los puestos y las retribuciones asignadas a los mismos y por otro , entre los comportamientos retribuidos y los comportamientos claves para el alcance de los objetivos empresariales. Debe ser además conocida por todos los miembros de la organización y competitiva en relación a otras empresas del sector, para que logre atraer, retener e involucrar al personal de la organización.

### Gestión de Recursos Humanos

Definimos la GRH como toda la labor de análisis, planificación, organización, motivación y control de las actividades en las que influyen o son influidas las personas que trabajan en la organización, y bajo este enfoque enfrentar el vínculo " trabajador - empresa – entorno. "

Entran dentro de este sistema todas las funciones antes presentadas, no como prácticas aisladas o funciones asistemáticas , sino como variables interconectadas que componen la ecuación de la GRH y como aspectos a contemplar en políticas y acciones que obedecen a los objetivos y plan estratégico de la empresa. <sup>10</sup>

La racional que justifica el trabajarlas como sistema es la de que cada una de las prácticas de GRH, atienden a las diferentes condiciones necesarias para que la persona rinda y disfrute de su trabajo. Nos referimos a que sea el puesto-tarea idóneo para ella , que tenga claramente definida la tarea, que el método de trabajo sea adecuado y se forme en él, que tenga claridad en los criterios a partir de los cuales se evaluará su desempeño, que se le reconozca y estimule ....

---

<sup>9</sup> Iden a 8.

<sup>10</sup> A diferencia de como se presenta el panorama de actuación del Psicólogo Empresarial según los datos de nuestra investigación ( Ver Anexo 2 )

### Marketing:

El Marketing es el sistema contemporáneo de comercialización de un producto. Para ser eficiente y rentable es imprescindible que la empresa establezca y coordine una política comercial encaminada a obtener una visión global del mercado donde se situaran los productos que fabrica o los servicios que ofrece.

Con el objetivo de cumplir eficazmente esta finalidad , se crea el departamento de Marketing en donde el Psicólogo puede estudiar las necesidades, gustos e intereses del mercado para determinar interdisciplinariamente qué enfoque debe darse a la comercialización, partiendo de las necesidades del cliente. Nos referimos por ejemplo a la caracterización sociopsicológica de segmentos de mercado, a estudios de motivación y satisfacción del cliente, creación de estrategias promocionales y campañas publicitarias, a la creación de la imagen corporativa ...

### Relaciones Públicas:

Las Relaciones Públicas son el conjunto de actividades laborales destinadas a elevar en grado óptimo las relaciones internas y externas de la empresa con sus públicos y clientes, a través, por ejemplo de: promoción de actos sociales, discursos, conferencias, protocolos; atención a la correspondencia; relaciones con los clientes externos - internos atendiendo a incidencias negativas, quejas, insatisfacciones; relaciones con los medios de difusión masiva; elaboración del historial de la empresa ... El Relacionista Público es un hacedor importante de la historia, cultura, identidad e imagen de la Empresa , funciones tales que deben contemplarse y obedecer a las proyecciones de la estrategia empresarial, porque de lo contrario se configurarían espontáneamente.

### Dirección:

Bajo esta categoría encontramos la ocupación de puestos de dirección por parte del psicólogo. Dirección, gestión, administración, son términos que se usan hoy indistintamente y que se refieren a la actividad de conducir a las organizaciones hacia el alcance de sus objetivos-meta, a través de las funciones de análisis, planificación, organización, motivación y control.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Funciones conceptualizadas desde principios de este siglo ( Taylor, 1 911; Fayol, 1 916 ) y tratadas de diferentes maneras por los autores, pero a nuestro juicio contienen siempre las enunciadas arriba.



### Burocracia

Se hace referencia a las funciones del psicólogo, más como un administrador de personal llevando nóminas, salarios, disciplina laboral y " otros papeleos " <sup>12</sup> que como un gestor del desarrollo organizacional.

### Consultoria Externa

Aquí encontramos al Psicólogo en la prestación de servicios a otras instituciones, teniendo en cuenta la necesidad de las mismas de que agentes externos a ellas, les atiendan determinadas necesidades de desarrollo en cualquiera de los ámbitos ya enunciados.

### Trabajo Interdisciplinar:

Se refiere a la necesidad del trabajo en equipos interdisciplinarios con ingenieros, economistas, abogados, personas clave de la organización, entre otros; para el abordaje de los problemas de la empresa.

### Indefinición de rol:

" Haciendo lo que le manda el jefe " ; " A la espera de que lo consulten " ; " No sé cuáles son sus funciones. " Opiniones como estas justificaron la apertura de esta categoría la cual denuncia , más que ninguna otra, el estado de cosas referente al perfil del Psicólogo en la Empresa que es necesario transformar.

---

<sup>12</sup> Burocracia que es necesaria en todo puesto pero que cuando se convierte en el centro del contenido de trabajo desprofesionaliza y subutiliza al Psicólogo en su rol.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:**

Berry, Leonard L. ( 1995 ) Más allá de la Excelencia en el servicio. Un Plan de Acción. Ediciones Deusto, Bilbao, España.

Blanchard, Kenneth; Carew Donald ; Carew, Eunice Parisi. ( 1992 ) El Ejecutivo al minuto. Formación de equipos de alto rendimiento. Ediciones Grijalbo, Barcelona , España.

Córdova, P. ( 1993 ) " Evaluación de la Calidad , Eficacia y Rentabilidad de la Formación ." Revista Capital Humano , N° 56, pág. 30, mayo.

Compilación de autores.( 1997 ) Serie Tras la Esencia Vital de la Empresa, N° Diciembre , Centro de Información de Cubase , La Habana.

Cuestas Santos, A. ( 1997 ) Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE, La Habana.

De Quiroga, Ana P. ( 1987 ) Enfoques y Perspectivas en Psicología Social. Ediciones Cinco. Buenos Aires, Argentina.

De Quiroga , Ana P. ( 1988 ) Crítica de la Vida Cotidiana.Ediciones Cinco, Buenos Aires, Argentina.

Fayol, H. ( 1916 ) Industrial and General Administration. Paris, Dunod.

Frias, R. y Kaufmann, A. ( 1994 ) " Las Claves de un adecuado Diagnóstico Organizativo." Revista Capital Humano, N° 64, pág. 52, febrero.

Fuentes, Mara. ( 1993 ) Psicología Social del Grupo. Investigación y Desarrollo de Teorías. Ediciones Universidad Autónoma de Puebla, Puebla , México.

Harper y Lynch. ( 1992 ) Manuales de Recursos Humanos. Ediciones La Gaceta de los Negocios, Madrid.

Katz, D. Y Kahn, R.L. ( 1989 ) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

Mc Donald, M. y Leppard, J. ( 1993 ) Cómo vender Servicios. Ediciones Deusto, Bilbao, España.

Muchinsky, P.M. ( 1994 ) Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Desclée de Brouwer, S.A., Bilbao, España.

Navarro Elola, L. ( 1994 ) " Ergonomía, Productividad y Calidad. " Revista Capital Humano, N° 65, PÁG. 20, Marzo.

Regueira Rey, F. ( 1994 ) " ¿ Formador o Consultor ? " Revista Capital Humano, N° 65, pág. 68, marzo.

Reyes Ponce, Agustin ( 1990 ) Administración por Objetivos. Editorial Limusa, México.

Robins, S.P. ( 1996 ) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana. S.A. 7ma Edición, México.

Rodriguez Fernández, A. ( 1995 ) Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Editorial Tecnos, Madrid.

Sanchez García, J.C. ( 1993 ) Selección de Personal. Guía Práctica .Ediciones Amarú, Salamanca, España.

Stanon, W ; Etzel, M; Walker, B. ( 1994 ) Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw- Hill , 9na edición, México.

Stóner, James A. y otros. ( 1991 ) La nueva Gerencia de Recursos Humanos: Calidad y Productividad, Ediciones Tiempos Nuevos, Venezuela.

Taylor, W.F. ( 1953 ) Principios de la Administración Científica. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.