

ROL DEL CONSULTOR

AUTOR: EDUARDO SANCHEZ CASTRO

MARZO: 2021



San Marcos

Tabla de contenido

| | |
|--------------------------------------|----|
| Introducción..... | 3 |
| Rol del consultor | 4 |
| La comunicación organizacional | 7 |
| Liderazgo Organizacional | 11 |
| Negociación..... | 15 |
| Referencias bibliograficas | 18 |

Introducción



Figura 1.

Fuente: <https://pixabay.com/es/illustrations/idea-de-negocio-planificaci%C3%B3n-680788/>

Bienvenidos estudiantes de Psicología al vasto mundo empresarial, en el cual desarrollaremos las principales habilidades y conceptos tanto teóricos como prácticos que involucran el día a día en la Administración de Recurso Humano.

Hoy en día el psicólogo se ha abierto un camino importante en las organizaciones, desde su conocimiento sobre comportamiento humano, aplicado a las empresas, en forma de comportamiento organizacional.

Veremos el rol del consultor, el liderazgo, el trabajo en equipo, los conflictos, el reglamento de trabajo, y otros temas de interés para la Psicología Organizacional Aplicada.

Rol del consultor



Figura 2.

Fuente: <https://pixabay.com/es/photos/traje-de-negocios-negocio-hombre-690048/>

En los últimos quince años, la evaluación de la personalidad se ha convertido en un tema de gran interés para los profesionales e investigadores de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones debido a su utilidad para tomar decisiones en relación con procesos del trabajo.

Diversos metaanálisis llevados a cabo tanto en América, como en Europa, África y Asia han llegado esencialmente a las mismas conclusiones: las medidas de personalidad son buenos predictores de diversos criterios organizacionales relevantes.

Referente al papel del consultor profesional, menciona Bateman y Snell (2009) que requieren un alto grado de análisis y compromiso con las organizaciones. En el mercado laboral se ha abierto una posibilidad exquisita para el psicólogo con especialidad en el área de Recursos

Humanos, el cual ejercerá desde la planeación y dirección de las empresas. El camino no ha sido fácil, años atrás las empresas rechazaban la idea de un psicólogo o un consultor en las empresas por la generación de costos que conlleva.

Veamos el camino que ha recorrido esta profesión a partir de sus principales representantes:

Representantes

La práctica del Psicólogo Organizacional nace en la Psicología Experimental, siendo los Psicólogos Hugo Munsterberg y Walter Dill Scout como sus fundadores.

Los libros Vocación y aprendizaje (1912) y Psicología y eficiencia industrial (1913) de Munsterberg son los primeros textos en este análisis. Entre los principales temas de estos escritos:

- Métodos de selección de personal
- Métodos de incremento de eficiencia en el trabajo
- Técnicas de mercadeo y publicidad

Elton Mayo creó la teoría de las relaciones humanas en la industria; estableció grupos de personas para trabajar mejoras en la productividad teniendo en cuenta la motivación.

El contrato psicológico

Es algo implícito que se da cuando una persona se integra a una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación.

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico de acuerdo con Desler (2009) es un



acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización esperara de una persona durante periodos acelerados de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad cuando está sufriendo un revés económico.

Si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económicas como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

El objetivo fundamental de toda organización dentro de una sociedad es atender sus propias necesidades y a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica. Señala Guillén y Guill (2009) la siguiente fórmula al respecto:

Satisfacciones/Costos=1

Las personas forman una organización o se vinculan con algunas, porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (capacitación, esfuerzo, cambio de actitudes, etc.) en la organización, pues esperan que la satisfacción alcanzada y los costos, igualen mediante sus sistemas de valores.

Actualmente, la Psicología Organizacional pese a sus esfuerzos por medir científicamente los procesos desde el comportamiento de los trabajadores, desde adentro de las organizaciones pierde su ímpetu, debido a demandas “productivas” del Mundo Laboral.

La psicología organizacional se circunscribe al campo de la gestión de los recursos humanos, el cual ha sido igualmente competencia de otras disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho, e incluso en el nivel técnico, existe desde hace varios años la preparación en este campo en particular. El rol del psicólogo se asimila entonces al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinares.

La comunicación organizacional



Figura 3.

Fuente: <https://www.pexels.com/es-es/foto/gente-taza-copa-trabajando-3183150/>

La fuerza vital de las relaciones laborales es la comunicación, la comunicación efectiva dentro de las organizaciones.

Hay que señalar la diferencia entre comunicación efectiva y comunicación asertiva.

En este sentido, Gómez y otros (2019) señalan la diferencia entre:

Assertus: certeza de algo

Efectivo: que logre el efecto que se desea o que se espera.

¿Alguna vez te has preguntado cuál es la diferencia entre comunicación asertiva y comunicación efectiva?

Estamos rodeados de estos dos conceptos y en muchas ocasiones no nos percatamos de la gran diferencia entre ellos. La comunicación asertiva viene originalmente del adjetivo asertivo y el muy utilizado sustantivo asertividad, el cual originalmente viene del vocablo inglés assertiveness. Si vamos al DRAE, encontramos que la palabra asertivo, que viene de aserto, que a su vez viene del latín assertus que significa afirmación de certeza de algo. A su vez, asertivo es sinónimo de afirmativo. Es decir, asertivo denota la acción de afirmar con certeza de algo. Ahora, si buscamos la palabra asertividad en el DRAE, nos encontramos con que no está.

De esta forma la comunicación efectiva incluye la asertiva, pero no necesariamente es al revés.

El asertividad es tan solo uno de los elementos de la comunicación efectiva; es uno de sus pilares, sin embargo, la comunicación efectiva va más allá y es la que nos ayuda, de una manera más completa, al manejo de situaciones complejas en el trabajo, en el mejoramiento de nuestras actividades profesionales y en el cómo nos damos a conocer al mundo.

De acuerdo con Chiavenato y otros (1983) algunos elementos para mejorar la comunicación son:

- a. La escucha activa: Escuchar y entender el mensaje desde el punto de vista del que habla, es decir con empatía. No es necesario que estemos de acuerdo con lo otro que está diciendo.

Entre las habilidades de escucha activa tenemos:

- Parafrasear: “Entonces, según lo veo, lo que pasaba era que...” o “Quieres decir que...”
- Reforzar (confirmar): “Lo que dices es muy interesante...” o “Considerando la situación lo resolviste muy bien...”
- Resumir: “O sea, que lo que me estás diciendo es...” o “A ver si comprendí bien...”
- Aclarar: “Estoy en lo cierto” o “Es correcto”

La escucha activa se puede dificultar por: • La distracción • Interrupciones • Juzgar • No ofrecer ayuda u ofrecer soluciones prematuras • Rechazar y desestimar • Contar nuestra historia cuando el otro necesita ser escuchado • Contraargumentar (“me siento mal “yo también”) • Caer en el síndrome del experto (antes de que cuente la mitad, ya tengo la solución)

- b. Saber expresarse y hacerse entender: comunicarse supone el intercambio de información entre dos o más sujetos mediante el uso de diversos códigos a través de los cuales pueden transmitir. Pero hacerlo de forma efectiva no implica únicamente que un sujeto A emita un mensaje a un sujeto B. Para que la comunicación sea efectiva, es necesario establecer un clima de comprensión y respeto mutuo en que ambos interlocutores en el que el mensaje se transmita de forma clara, concisa y sin ambigüedad, siendo coherente el contenido del mensaje con la actitud presente en la comunicación. Es imprescindible que el acto permita que ambos componentes puedan expresarse y ser escuchados de forma activa, así como mantener un lenguaje ajustado a las capacidades de ambos sujetos. Estamos inmersos en una sociedad cada vez más individualista, cosa que dificulta que la efectividad en la comunicación.

Las personas tienden a expresarse continuamente sin dejar espacio a los demás a contestar y sin escuchar realmente lo que el otro tiene que decir, además de hacerse frecuente el uso de ambivalencias y ambigüedades que pueden dar pie a distintas interpretaciones.

Comunicarse supone el intercambio de información entre dos o más sujetos mediante el uso de diversos códigos a través de los cuales pueden transmitir. Es imprescindible que el acto permita que ambos componentes puedan expresarse y ser escuchados de forma activa, así como mantener un lenguaje ajustado a las capacidades de ambos sujetos.

Entre las claves para una comunicación efectiva están:

1. Mantén el contacto visual
2. Usar un tono de voz adecuado al contexto
3. Que tu cuerpo apoye tu mensaje
4. Escucha activamente
5. Respeta la opinión del otro
6. Mensaje claro
7. Lenguaje ajustado a la realidad del otro
8. Uso de la empatía
9. No emplees mensajes entrecortados ni repetitivos
10. Ten cuidado con el contexto
11. Usa la coherencia
12. Respeta los turnos de palabras.

Y actualmente hay que tomar en consideración el uso de herramientas como el WhatsApp, a la hora de usar el chat:

Pregúntate siempre...

¿Estoy seguro de que es la única manera de comunicar lo que quiero, o no quiero usar una forma más personal y directa con mi interlocutor?



- ¿Anoto en un papel y aclaro mis ideas antes de escribirlas en el chat o soy impulsivo?
 - ¿Soy serio a la hora de usar esta herramienta seria (para usos exclusivos)?
 - ¿Deseo que tenga inmediatez y simplicidad esta herramienta, entonces mi comunicación es simple y directa?
 - ¿Respeto mis horarios y el de los compañeros?
- Y lo verdaderamente importante: usa siempre el sentido común y no hagas lo que no te gusta que te hagan.**

Liderazgo Organizacional



Figura 4.

Fuente: <https://www.pexels.com/es-es/foto/abigarrado-arte-color-colorido-163064/>

El concepto de liderazgo no es tan fácil de definir, conlleva tres pilares fundamentales para



dar claridad a la definición:



Figura 5.

Fuente: propia

De esta manera, el liderazgo es un proceso comportamental, es decir, es parte integral del comportamiento de una persona, como habla, como observa, como se conduce, todo ello es parte de las características del líder.

Por otra parte, el liderazgo es una característica orientada a las estrategias a los demás, es decir, el líder no está en una organización para beneficiarse a si mismo, sino para ayudar a su equipo a crecer.

Finalmente, el líder desarrolla una involucración tanto social como psicológica, es decir, es un fenómeno en relación con los demás y el compartimiento de emociones y sentimientos en la relación.

Cualidades de un líder



Figura 6.

Fuente: propia

Dentro de las principales cualidades que debe tener un líder según Desler (2009) tenemos:

La flexibilidad, asertividad, empatía, autocontrol, habilidades de comunicación, aprecio a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, confianza en los demás y por último persistencia, todas ellas se pueden desarrollar a través de capacitación e involucramiento, sin embargo, algunas cualidades son innatas a ciertos tipos de personalidad.

ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

Los administradores alcanzan resultados mediante la dirección de las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales. Como hay una diferencia sustancial entre administración y liderazgo, los líderes fuertes pueden ser administradores débiles, una planeación deficiente lleva a su grupo en una dirección equivocada. Aunque movilicen a su grupo, simplemente no pueden hacer que vaya en la dirección que sirve mejor a los objetivos

organizacionales. También hay otras combinaciones. Una persona puede ser un líder débil y de todos modos ser un buen administrador, en particular si resulta que maneja personas que comprenden a cabalidad las responsabilidades que entrañan sus puestos y un fuerte impulso de trabajo.

Una función de todo ejecutivo, y de los coaches gerenciales en particular, consiste en dar sentido a las cosas. Según el psicólogo Karl Weick, dar sentido a las cosas es como la cartografía (el arte de trazar mapas geográficos). Es el proceso de encontrar orden en situaciones complejas o ambiguas que requieren conciencia situacional, recopilación de datos de múltiples fuentes, el doble acto de ajustar los datos a un modelo mental o ajustar un marco mental a los datos, y consultas continuas con los demás para enriquecerse con sus puntos de vista. El producto (dar sentido al mundo que nos rodea) nunca termina y con frecuencia requiere la ayuda de otras personas (entrenadores y colaboradores).

Negociación



Figura 7.

Fuente: <https://www.pexels.com/es-es/foto/moda-hombre-gente-mujer-3184465/>

La negociación y la mediación son parte de las habilidades comunicativas de todo ejecutivo.

¿Qué pasa cuando no es posible llegar a un acuerdo que resuelva las diferencias?

No todas las negociaciones terminan felizmente. La interacción puede ser deficiente, bien porque hay obstáculos en la comunicación o porque el manejo inadecuado de las emociones distorsiona el clima necesario para negociar.

También como señala Chiavenato y Gonzalez (2017) puede ocurrir que la complejidad de

los temas que se negocian impida a las partes comprender todas sus implicaciones. Sea cual fuere la razón por la cual fracase una negociación, existen mecanismos de asistencia a los negociadores en la búsqueda de la solución a sus conflictos

El principal de estos mecanismos es la conciliación o mediación, que permite la participación de un tercero, ajeno al conflicto e imparcial, que intente aproximar las posiciones de los negociadores, los ayude a identificar intereses comunes que deberían preservar, trabaje para crear un ambiente propicio para la buena comunicación y, de ser necesario, sugiera opciones que permitan resolver la controversia

Negociacion

Es el proceso donde dos o más partes que trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como una transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla.

Para Guillén y Guill (2000) la negociación es una conciliación entre las partes con el propósito de que ganen ambos. Primeramente, se debe definir el conflicto mutuo, buscar resultados conjuntos, buscando acordar de forma creativa para que ambas partes salgan satisfechas. Después se debe comunicar correctamente las necesidades y metas del grupo, evitando las amenazas y presiones que minimizan los resultados, de lo cual, lo que se persigue es una posición flexible con respeto mutuo

Tipos de negociacion

Normalmente, solemos plantearnos una negociación como una confrontación o como una cooperación. Las personas que consideran la negociación como una confrontación ven el proceso como una competición en la que hay que ganar una limitada cantidad de monedas

de cambio (y ellos siempre quieren ganar)

Los negociadores que emplean un método cooperativo saben que hay que satisfacer un gran abanico de intereses. Entienden que la negociación no es una competencia entre vencedores y vencidos, sino que es una forma para que todas las partes implicadas saquen provecho

Negociación basada en intereses

- El método cooperativo se conoce como una negociación basada en el interés. La negociación basada en el interés resulta particularmente provechosa en un mercado que se caracteriza por la diversidad. A menudo necesitamos alcanzar acuerdos con personas distintas a nosotros: cultural, étnica y económicamente
- **Definición:**
- Es un método para negociar desarrollado por los académicos de la Universidad de Harvard en los años setenta, donde las partes se concentran en sus intereses individuales y en los intereses de las otras partes con el fin de encontrar un marco común que permita alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable.

Negociaciones colectivas

- El proceso de preparación para negociar los contratos colectivos de trabajo requiere una intensiva preparación, que puede empezar seis meses antes de que ambas partes se sienten a la mesa para discutir sus puntos respectivos.



Referencias bibliograficas

- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (No. Sirsi) a458252).
- Chiavenato, I., & González, E. A. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (No. HD58. 7. C45 2009.). México DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Desler, G. (2009). *Administración de recursos humanos, décimo primera edición*, editorial Pearson educación.
- Guillen, C. Guill (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España. Ed. Mac. Graw Hill.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica