



Universidad  
**Tecnológico**®



# Psicología Organizacional

Entorno actual  
de negocios

Semana 1





## Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/JNCVDK2thZI>



En lo laboral, los negocios desean generar compromiso, lealtad y pertenencia de sus colaboradores hacia la empresa.

## ¿Cómo lograr esto?

El equipo de trabajo y las organizaciones, a través de la psicología organizacional, tendrán que ajustarse a los cambios sociales, económicos, tecnológicos y estratégicos con el fin de que los colaboradores disfruten de sus labores obteniendo ser más productivos.





Para que los negocios y su gente sean productivos, es indispensable escuchar a los colaboradores y hacerlos sentir en un ambiente de respeto e inclusión brindando una propuesta de valor para cada uno de los empleados. Esto se logra a través de la tercerización, también denominada *outsourcing*.

Esto contribuye a que el empleado sea comprometido y demuestre su talento e ideas para la organización.



Con el objeto de profundizar más en el concepto de tercerización, también denominado *outsourcing*, revisa la definición del autor Greaver (1999) a continuación:

“El término outsourcing es un término acuñado a finales de los años 80 para la subcontratación de los sistemas de información, su origen es anglosajón, estando compuesto por los vocablos *out* (que significa exterior, fuera) y *source* (que significa fuente, recurso, origen), por lo que desde el punto de vista empresarial significa que se va a desarrollar fuera ciertas actividades de la empresa”.

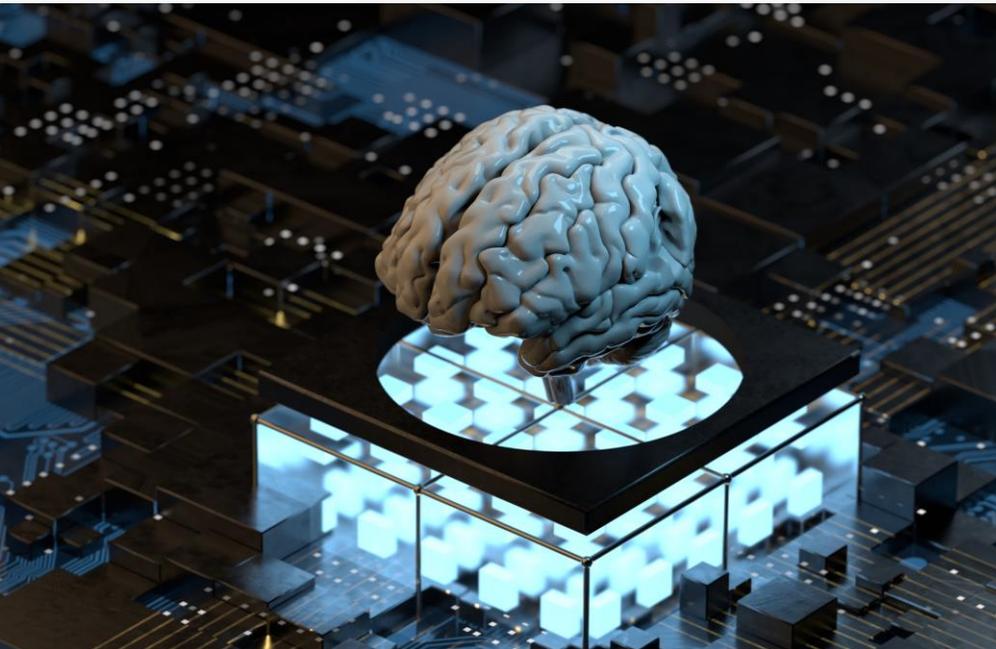


El *outsourcing* implica un proceso analítico integrado por cuatro etapas sucesivas que se muestran a continuación:



El conocimiento hoy en día es, sin duda, una de las mejores inversiones que deben tomar en cuenta las empresas. Es importante que las empresas conozcan conceptos como mercado, competencia, innovación, empresa, trabajo, trabajador y talento, dichos conceptos son clave para el éxito y toma de decisiones de cualquier organización.

El conocimiento apoya en gran medida a que las empresas ganen un espacio en el mercado y con el mejor conocimiento posible, tener las mejores competencias organizacionales y el mejor talento es un gran beneficio del negocio.



**“Renovarse o morir”**

Esta frase dice mucho sobre los retos a los que las empresas se enfrentan con el paso de los años, las nuevas tecnologías, conceptos, cambios sociales, económicos, culturales, entre otros.

## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales características del entorno actual de negocios, las implicaciones para las organizaciones y los retos a los que cualquier asesor de desarrollo se enfrenta antes de idear una solución que contribuya a sus objetivos?
- ¿Qué caracteriza al nuevo paradigma de los negocios?
- ¿Por qué es importante conocer el entorno de los negocios, además de las estructuras generales de la administración?



Estamos atravesando por muchos cambios en nuestro entorno, que exige enfoque y velocidad para intervenir, ajustar y hacer negocios.

Más de una profesión está siendo demandada para generar resultados sostenibles, para producir más y mejor, para innovar con mayor rapidez y para integrar mejor talento, porque ese es el ritmo que el nuevo paradigma de negocios exige.

El nuevo paradigma se llama economía del conocimiento.



- Greaver II, M. (1999). *Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Estados Unidos: Amacon.



# Psicología Organizacional

Principales retos  
organizacionales

Semana 1



Como se mencionó en el tema anterior, el conocimiento es la mejor inversión que toda organización debe hacer. En la actualidad las organizaciones se enfrentan a grandes retos que obligan a invertir en conocimiento organizacional.

Es fundamental tener claro lo siguiente:

- ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta una organización?
- ¿Qué conocimientos y conceptos se deben aplicar, por ejemplo, para llevar a cabo la visión y misión de la empresa?



Los principales retos surgen de la interacción con cuatro aspectos fundamentales que se describen a continuación:

## Las personas

Hoy un empleado del conocimiento tiene otra manera de pensar respecto a quién es, qué sabe, cómo gana dinero, cómo aumenta su valor en una organización y cuáles son las exigencias para emplearse en el futuro.

## Los equipos

El papel que juega el líder y cómo se ha modificado el concepto de jerarquía.

## La organización

Cómo estas relaciones impactan en todo un sistema de trabajo para lograr los objetivos planteados.

## El liderazgo

Cuáles son los retos que enfrentan los líderes en la economía basada en el conocimiento y entornos de alta volatilidad.

El término VUCA hace referencia a los siguientes elementos:

## Volatilidad

Cambios constantes de todo tipo: sociales, económicos, culturales, corporativos, de salud, entre otros.

## Incertidumbre

Se refiere a la falta de claridad en el presente y en los resultados del futuro.

## Complejidad

Se caracteriza por la gran cantidad de factores que intervienen para tomar una decisión.

## Ambigüedad

Es la falta de claridad acerca del significado de lo que sucede.

¿Cómo le hacen las personas que se dedican al desarrollo de las organizaciones para atenderlos?

El siguiente recuadro te servirá como un ejercicio introductorio para que vayas conectando todo.

Retos en el ámbito personal	Prácticas organizacionales que lo atienden
<p>Cambio en el contrato psicológico (estabilidad por empleabilidad):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La persona correcta en el puesto correcto, que no solo cubra necesidades actuales, sino también las futuras.</li><li>• Potencialización de las diferencias organizacionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de propuesta de valor para el empleado: ¿qué gana, cómo se desarrolla, quiénes son los líderes, cómo es la comunicación?</li><li>• Estrategia de reclutamiento y selección ligada a las necesidades actuales y futuras de la fuerza laboral: evaluación, selección y programas de atracción de personal con potencial para puestos de inicio y ejecutivos.</li><li>• Programas de <i>mentoring</i>, <i>coaching</i> y retroalimentación.</li></ul>

## Estas son algunas preguntas para analizar la práctica de gestión de talento:

- ¿Qué tipo de talento se necesita para la continuidad operativa del negocio?
- ¿Qué tipo de talento se necesita para atender la estrategia de largo plazo?
- ¿Cuál es la definición de la organización para distinguir al mejor talento?
- ¿Dónde se encuentran los mejores dentro de la organización?
- ¿Dónde se encuentran los mejores fuera de la organización?
- ¿Qué le falta al talento interno respecto al talento externo?
- ¿Qué herramientas, recursos y experiencias tenemos para desarrollar talento interno?
- ¿Qué herramientas, recursos y alianzas tenemos para atraer talento externo?
- ¿Qué tan efectivas son las prácticas de gestión de talento interno y externo con las que cuenta la organización?



Prácticas de gestión de talento:



**Gestión del cambio**

**Gestión del compromiso**



**Desarrollo de capacidades organizacionales**

**Desarrollo de liderazgo**



## Instrucciones

Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa mundo VUCA y cuáles son los retos organizacionales que produce?
- ¿Cuál es el principal cambio en el contrato psicológico con los empleados actualmente?
- Menciona dos de los cinco principales retos en el ámbito organizacional.



Entender el terreno donde te desenvolverás definitivamente es el primer paso para reconocer el ritmo con el que hoy se hacen negocios.

Asimismo, deberás tener en cuenta que actualmente quien más sabe, es decir, quien mejor maneja la información para dar valor a sus clientes, es el tipo de compañía que gana en el mercado.

El segundo paso se basa en estudiar cuáles son las implicaciones que existen para las organizaciones en términos de sus principales retos.



# Psicología Organizacional

Consultoría externa

Semana 1





¿Te ha pasado que un amigo, amiga, compañero o familiar te pide un consejo sobre alguna situación, y lo aconsejas y asesoras de manera que después vuelve a solicitar otro consejo, pero no nada mas para él, sino para otra persona allegada?

Esto podría ser una consultoría, o sea, que estás realizando una labor de consultor. Un consultor es aquel que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre una persona, un grupo o una organización, pero no tiene un poder directo mediante el cual puede hacer los cambios o llevar los programas a la práctica. A diferencia de un manager que posee el control directo sobre la acción.



Los consultores intentan adquirir conocimientos sobre habilidades y técnicas de consultoría, intervenciones y medios de procedimientos para ser más eficientes en sus labores.

Un aspecto único y apasionante de la labor de la consultoría es el compromiso propio del consultor en el proceso, este aspecto suele tener mayor relevancia que el hecho de aplicar la experiencia de uno u otro modo. Las propias reacciones con el cliente, los propios sentimientos durante las discusiones y el ingenio para obtener información son dimensiones importantes para la consulta.



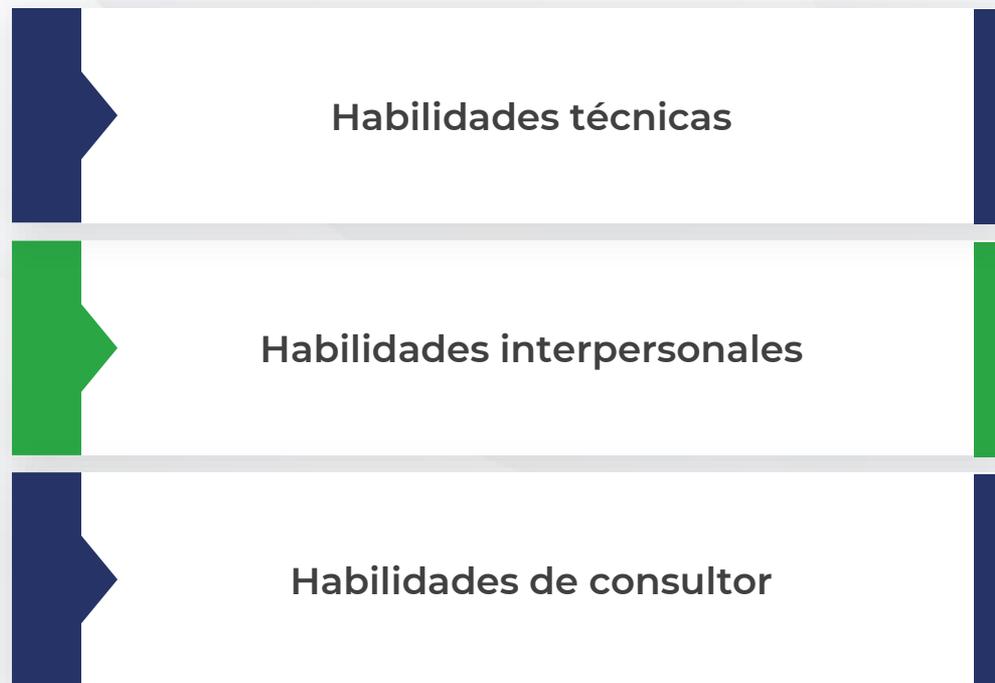
En las empresas se conoce como managers de línea a los clientes que brindan servicios a los miembros del staff. El manager de línea (o cliente) tiene el control directo y el miembro del staff (o consultor) no tiene control directo sobre la tarea.

Esta diferencia es importante para las propias metas que se pueda fijar el consultor. Es fundamental que este se desempeñe de manera diferente a la de un manager de línea; mucho del desprestigio de los consultores se debe a que actúan como managers de línea sustitutos, dejando de hacer el trabajo de planificar, recomendar, asesorar o aconsejar por asuntos que deben corresponder al management.

**Cada vez que se asesora a alguien que está en condiciones de elegir, se actúa como consultor.**



Para brindar una asesoría, el consultor requiere tres habilidades clave para hacer un buen trabajo. A continuación revisa atentamente cada una de ellas:



Para determinar que un proceso es exitoso dentro del desarrollo de una consultoría, debes tomar en cuenta las siguientes fases:



## Acontecimientos preliminares

Los acontecimientos preliminares consisten en los contactos iniciales, las reuniones para planificar, recopilar datos para realizar el informe general y tomar decisiones.

El acontecimiento principal es cuando el consultor hace algo que causa suficiente efecto, digno de la atención de muchas personas en la organización que están esperando que, a raíz de ese acontecimiento, ocurra un sensible cambio o aprendizaje.



## Instrucciones

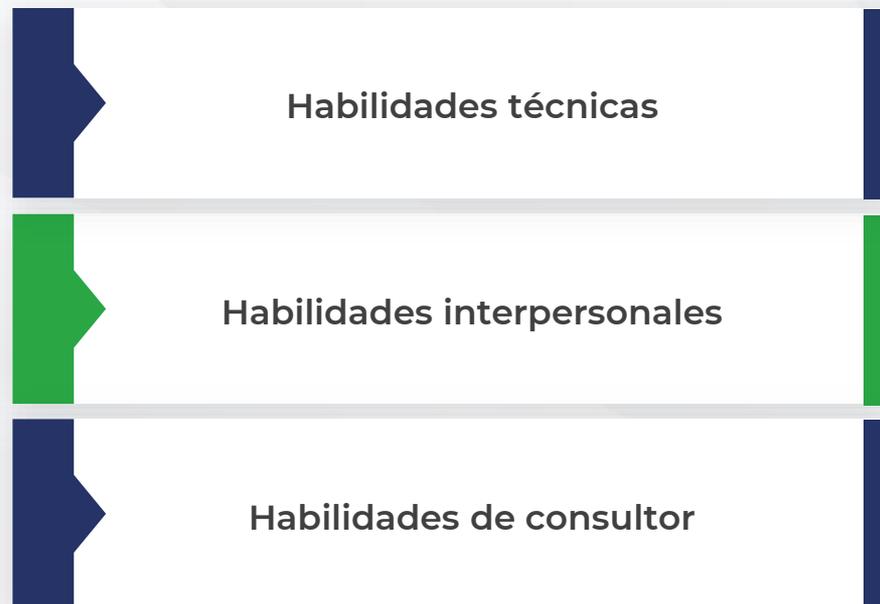
Reflexiona y responde los siguientes puntos:

- Define de forma breve y sencilla qué es el trabajo de un consultor.
- ¿Cómo se denomina al proceso final de un trabajo de consultoría?
- ¿Cuáles son las habilidades clave para hacer un buen trabajo de consultor?



El buen consultor tiene la capacidad para identificar y expresar de manera verbal los problemas en torno a la confianza, los sentimientos, la responsabilidad y sus propias necesidades.

Recuerda que para brindar una consultoría de calidad el consultor requiere tres habilidades clave para el logro de los resultados.



# Psicología Organizacional

Consultoría interna

Semana 1



Suele suceder que cuando las organizaciones están en constante crecimiento y se vuelven una empresa grande, por lo general, cuentan con algunos elementos que cumplen con la función de un consultor, incluso desarrollan áreas que realizan funciones eventuales de consultoría y asesoría.

Contar con un consultor interno trae ventajas y desventajas como las siguientes:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Su costo menor (comparado con el de algunos consultores externos).</li><li>• Su mejor conocimiento (más íntimo) de la empresa.</li><li>• La creación de una capacidad propia (contar consigo mismo).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su experiencia suele ser menos variada.</li><li>• Su menor objetividad para analizar la propia organización.&lt;</li><li>• Su autoridad puesta en duda (“nadie es profeta en su tierra”).</li><li>• Sus posibles limitaciones, debidas a la jerarquía o cultura de la empresa.</li><li>• Las distracciones que pueden producir las urgencias internas.</li></ul>



Un consultor interno forma parte dentro del organigrama de la empresa y cuenta con políticas y obligaciones que rige la organización.

Dicho esto, el consultor interno rinde cuentas a su jefe inmediato o líder de área para el cumplimiento de las metas.

Las oficinas técnicas tienen un nuevo proceso que quieren introducir en las plantas de producción. Los grupos financieros desean adoptar nuevos métodos de control.



¿Cómo se ve afectado el trabajo de los consultores internos y la forma de contratar con los managers de línea cuando hay un jefe y objetivos departamentales?

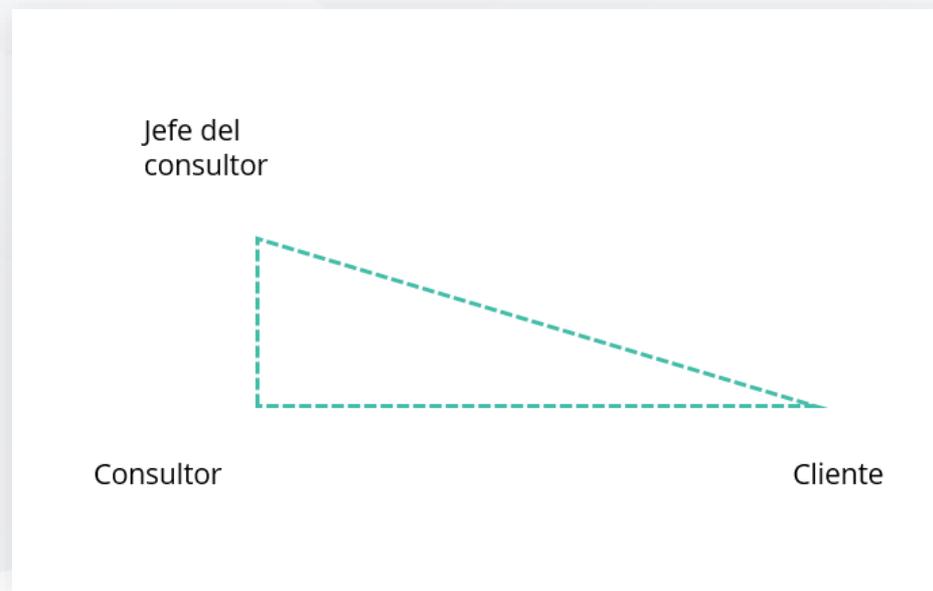
## Consultores internos y managers de línea

- Resulta imposible responder a los deseos y necesidades del *manager* de línea, ya que se tienen procedimientos que deben ser adoptados por este, pero que quizás estén en conflicto con la filosofía y el estilo propios del manager.
- Es posible que los consultores sean evaluados según la cantidad de managers del grupo de staff que adopten sus programas.
- Se espera que los consultores internos cambien a un adversario.
- Si algún manager clave se ha enfadado con el consultor interno, puede llegar a ser un desastre.
- El consultor interno tiene una jerarquía y un nivel laboral conocidos por casi todas las personas de la organización.
- La dificultad para ser “profeta en su propia tierra” está exagerada y puede que se utilice como una defensa, pero hay algo de cierto en ella.

## Triángulos y rectángulos en una consultoría

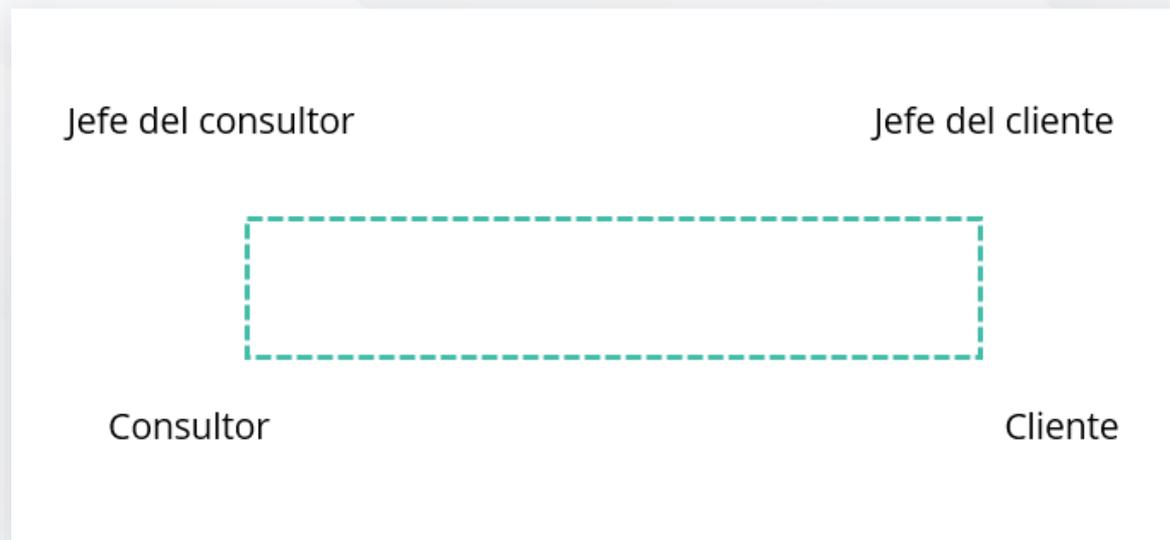
La entrevista con un manager de línea como cliente, con frecuencia, es solo el comienzo del proceso de contratación. Un miembro del staff interno, como mínimo, también tiene que hacer un contrato con su propio supervisor.

Esto obliga al jefe a aceptar el proceso de contratación y significa, como mínimo, que los consultores internos estarán siempre en un contrato triangular.



A veces el contrato es un rectángulo e incluso un pentágono.

El contrato rectangular puede comenzar con un entendimiento general entre el jefe del consultor y el jefe del cliente. Esto significa que el consultor se expone a trabajar con el cliente en una situación en la que ninguno de ellos en especial ha elegido el asesoramiento y aun así tienen que comenzar un compromiso dado.



## Las expectativas de un jefe

El jefe puede tener expectativas en un consultor que no se pueden cumplir. Es posible que el consultor interno sienta que nunca podrá decir no o que debe convencer a clientes muy difíciles.

### Expectativas

- Si el problema técnico es importante, no se preocupe por la sensibilidad del cliente.
- No perturbe al cliente ni antagonice con él.
- Quédese el tiempo suficiente para realizar el trabajo, pero no demasiado.
- Venda “a la manera de la compañía”.
- Todo problema puede solucionarse.
- Todo cliente puede ser “logrado” si el consultor es verdaderamente capaz.
- Sea leal a su propia organización.
- No juzgue a las personas o hable maliciosamente de nadie.
- Los contratos con los clientes deben ser muy, muy flexibles.
- No se comprometa para trabajos futuros.
- Mantenga aparte las características individuales.
- Sea siempre moderado y tranquilo. Sin emoción.
- Actúe con dignidad, tacto, seguridad y decoro.

## Contratos con su jefe

El primer paso en la contratación es identificar el deseo del consultor, en primera persona, de modo que, si se pregunta a un grupo de consultores internos qué querrán ellos de sus jefes, a fin de encarar las presiones a las que están sometidos, he aquí lo que dirían:

### ¿Qué querrán ellos de sus jefes?

- Una definición clara de trabajo antes de enviarme a seguir adelante con un proyecto.
- Acceso al jefe.
- Asistencia en los elementos no técnicos y políticos del proyecto.
- Que no comprometa demasiado en todo momento.
- Libertad para negociar contratos que se refieran a los pormenores de la situación.
- Mínimos prejuicios sobre cómo debería resultar el proyecto y recomendaciones al respecto.

## Instrucciones

Reflexiona y responde los siguientes puntos:

- ¿Dónde consideras que radica el verdadero valor del proceso de consultoría en alguna organización?
- ¿Qué necesidad tendría cualquier organización de tener personal que funja como consultor interno?
- ¿Conociendo las limitaciones de un consultor interno, sería una propuesta viable para alguna organización? ¿Por qué?



Es importante tomar en cuenta las acciones necesarias en cualquier organización que pueden ser atendidas desde la consultoría interna:

- Replantear la estrategia y la organización de la misma compañía.
- Incorporar proyectos como sistema de trabajo.
- Facilitar el intercambio de conocimiento al estar en contacto directo con la cultura de la organización.

