

# La Psicología Organizacional y los Procesos de Gestión de Talento Humano en las Empresas

**Diego Libardo Pantoja Eraso**

Estudiante del Programa de Psicología  
Universidad Mariana

## Resumen

El presente artículo se basa en los resultados de la investigación titulada “Diagnóstico estratégico desarrollado en la empresa Casa Buralgo S.A.S. de la ciudad de Pasto, Nariño, Colombia”, con el fin de contribuir al buen desarrollo de los procesos de gestión.

El psicólogo organizacional cumple un rol fundamental dentro de las organizaciones; su profesión tiene gran relevancia ya que su conocimiento está especializado en los procesos básicos de las personas; es decir, detalla al cliente interno y los aspirantes a los cargos de la empresa en sus esferas emocionales, cognitivas y comportamentales, con el propósito de promover un desarrollo del talento de la manera más humana posible, pensando siempre en el bienestar de los trabajadores y la satisfacción laboral, de tal manera que los objetivos de la empresa sean cumplidos de manera eficiente.

Otra de sus funciones es aportar al mejoramiento de los procesos de gestión implementados por la empresa, tales como: Selección de personal, Programas de inducción y reinducción, Matriz de funciones y responsabilidades, Organigrama, Diagrama de flujo y Misión y Visión. Los procesos de gestión tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados, así como la productividad interna.

**Palabras clave:** Psicología Organizacional, Talento Humano, Procesos de Gestión, colaboradores, organización.

## Introducción

El presente proyecto se estructuró a partir de la importancia que tiene la psicología en el ámbito empresarial, principalmente, desde la rama organizacional, la cual se basa en la observación del comportamiento del ser humano de forma individual y grupal, con el fin de resolver problemas concretos que afecten a la empresa y el rendimiento de sus colaboradores. La psicología organizacional se enfoca en las relaciones interpersonales como un aspecto importante en la vida de todo ser humano, y más aún en una compañía donde es necesario el manejo del trabajo en equipo y se requiere alcanzar determinados objetivos, para lo cual desarrolla técnicas, funciones y estrategias que repercutan en un mejoramiento adecuado.

Este proyecto tuvo como objetivo, fortalecer los procesos organizacionales que aporten al bienestar y calidad de vida de los colaboradores de la empresa Casa Buralgo S.A.S., y, en consecuencia, mejoró: el Manual de selección de personal, con el fin de escoger a la persona con el perfil más adecuado que

aplique a los cargos de la compañía; se reforzó e implementó los procesos de inducción y reinducción, logrando una apropiación adecuada de lo que comprende la cultura organizacional (Misión, Visión y Valores corporativos); los aspectos relevantes y las funciones a cumplir en el puesto de trabajo fueron distribuidos de manera clara y puntual; se revisó, complementó y actualizó la Matriz de funciones y responsabilidades, con el fin de clarificar de manera organizada y sistemática el rol de cada colaborador y las funciones a desempeñar.

Por otro lado, se actualizó el diagrama de flujos, de tal manera que puedan ser definidas claramente las responsabilidades de los roles de la organización, al tiempo que, proveer una unidad de propósito y dirección, administrar los recursos y las actividades como procesos, y detectar posibles ventajas competitivas para generar estrategias.

Por último, la actualización del organigrama de la empresa generó un gran impacto debido a que se logró diferenciar los niveles y áreas que existen dentro de la empresa, y que cada cliente interno ubique su jefe inmediato, área a la que pertenece y naturaleza del cargo.

## Metodología

Para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Casa Buralgo S.A.S. se desarrolló un diagnóstico estratégico, con el objetivo de fortalecer y mejorar los procesos a su interior, implementando varios proyectos que respondieron a las necesidades de sus colaboradores y de la organización; por este motivo se reforzó y actualizó ciertos procesos que desde el área organizacional son de vital importancia para la estructura administrativa y, por ende, para el equipo de colaboradores de la compañía, en concordancia con Allarie y Firsirrotu (1985, citados por Ponce, 2007), Bryson y Bromiley (1993, citados por Ponce, 2007) y Hax y Majluf, (1984, citados por Ponce, 2007).

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento, para efectos de evaluación y control. El diagnóstico organizacional constituye un eje fundamental para recoger datos e información que permitan conocer el estado actual de la compañía. De los datos obtenidos se puede decir que la empresa Casa Buralgo cuenta con algunos procesos y documentos del área de Talento Humano, sin embargo se evidenció la necesidad de implementar y fortalecer los más relevantes.

Dentro de las fortalezas, se encontró que la compañía cuenta con una Misión, Visión y Valores Corporativos actualizados

en el año 2016, resultando de gran importancia para informar a los colaboradores el origen y el propósito de la empresa. Sin embargo, fue necesario actualizar y modificar algunos aspectos que podrían proyectar a la empresa hacia un mejor futuro. Asimismo, se realizó una actualización del organigrama, herramienta fundamental que permite conocer la estructura de la organización, niveles de jerarquía, líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación y cargos existentes. Por otro lado, la empresa cuenta con un proceso adecuado en cuanto a contratación de personal, apoyándose en algunos casos con la vinculación laboral de personal tercerizado, en alianza con una empresa de servicios temporales que brinda un muy buen servicio de selección de personal, proceso de contratación y afiliación a seguridad social, aunque, fue necesario crear un manual de selección de personal que aportará a los procesos de los que no se hace cargo la empresa de tercerización.

Algunas de las debilidades fueron evidenciadas en otros procesos que también hacen parte del área de gestión de talento humano, como por ejemplo: el diagrama de flujo, el cual fue modificado y actualizado a la fecha; la actualización y modificación de la matriz de funciones y responsabilidades, debido a que no se encontró algunos cargos, y en otros casos éstos cumplían con algunas funciones ajenas a su naturalidad. Por último, unas herramientas con las que no contaba la empresa y que son fundamentales para orientar a un nuevo colaborador o a un cliente interno, son los manuales de inducción y reinducción, que no estaban creados, lo que por ende llevó a su creación e implementación.

## Resultados

Después de identificar las fortalezas y debilidades fueron categorizados los procesos que debían ser actualizados, modificados y creados, así:

**Selección de Personal:** Creación e implementación del manual y formatos que apoyan los procesos de selección, con la finalidad de aportar al mejoramiento de la selección de los perfiles de cargo de la compañía, utilizados como una herramienta para elegir a los aprendices Sena y practicantes universitarios.

**Programa de Inducción y Reinducción:** Creación e implementación del proceso, teniendo en cuenta las áreas de venta, funciones, responsabilidades, antecedentes de la empresa, normas, políticas y recomendaciones.

Los programas de inducción y reinducción lograron tener un gran impacto dentro de la empresa Casa Buralgo, puesto que en la actualidad son llevados a cabo de manera organizada, brindando una información más acorde con el cargo del aspirante y el cliente interno.

**Mapa de Procesos:** su creación tuvo como referencia al cliente externo y su interacción con la empresa; se ejecutó teniendo como objetivos primordiales, la definición de los roles principales de la organización, la provisión de una unidad y propósito que unifiquen a la empresa en una misma meta, la administración de los recursos y las actividades como procesos, y el encuentro dentro del mercado de ventajas competitivas que aportarán a su economía.

**Organigrama:** Actualización de la estructura de la empresa enfocándose en las áreas administrativas, comerciales y operativas, así como los niveles de jerarquización. El desarrollo de este proceso tuvo como resultado una apropiación del puesto de trabajo, dado que muchos de los colaboradores lograron identificar a su jefe inmediato, el área a la cual pertenecen, la naturaleza de sus cargos, y a enfocarse en los objetivos colectivos, teniendo en cuenta el personal que apoya el cargo.

**Misión, Visión y Valores Corporativos:** Actualización del por qué y el para qué de la creación de la empresa, con la pretensión de crear en el cliente una idea de lo que se le puede ofrecer, y la visión que se tiene como organización, y los valores corporativos que identifican a cada colaborador.

**Matriz de Funciones y Responsabilidades:** este proceso de gestión humana fue actualizado con el fin de organizar cada uno de los cargos de la empresa; se puede identificar algunos aspectos como la Misión, funciones, responsabilidades, requisitos, dotaciones, etc. La realización de este documento tuvo un impacto positivo dentro de la compañía ya que muchos de los clientes internos no conocían aspectos que eran de la naturalidad del cargo.

## Selección de personal

La selección de personal es un proceso muy importante dentro de una organización, ya que es la que determina qué perfil de los aspirantes está más relacionado con el que busca la empresa.

Según Chiavenato (1993), la selección de personal puede definirse como “la elección [de la persona adecuada] para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral” (p. 44); es decir, buscar o escoger a la persona más calificada o idónea para el cargo y que ayude a generar cambios positivos en la organización.

La selección demanda cumplir ciertos requisitos exigidos por la empresa para ocupar la vacante; es necesario realizar una entrevista que pueda verificar la información que el aspirante especifica en su hoja de vida, de tal manera que se pueda identificar aquellos aspectos que lleven a escoger a un buen candidato.

Algunos de los pasos a seguir dentro de la Selección de Personal, son:

- **El análisis de cargo:** permite dar la información que se encuentra en la Matriz de funciones y responsabilidades, donde están estipuladas las características y aptitudes que debe tener el aspirante para ocupar el cargo.
- **Requisición:** Mondy y Noé (2005) definen la requisición como un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, y la fecha en que el aspirante se debe presentar en la empresa.
- **Análisis y clasificación de hojas de vida:** este proceso permite escoger las hojas de vida que más se ajustan al perfil solicitado.

- **Entrevista:** con el fin de obtener información del aspirante, como: apariencia personal, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, núcleos sociales y familiares, además de la conducta durante la misma.

- **Aplicación de pruebas psicotécnicas:** su objetivo es comprobar, de forma práctica y objetiva, la capacidad, destreza y habilidades del aspirante, sus competencias, vocaciones e inclinaciones.

- **Examen médico:** su finalidad es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud requeridas para el buen desempeño del cargo.

- **Referenciación:** permite confirmar si los datos de experiencia laboral proporcionados por el colaborador, son reales.

- **Informe de selección:** informe detallado de todo el proceso de selección del aspirante, que permite al gerente o jefe tener una idea clara del perfil del candidato.

## Inducción

Ésta, al igual que la orientación de un nuevo empleado, permite que el colaborador conozca ampliamente el lugar donde va a trabajar, y que tenga claridad en la misión, visión y proceso de la empresa; además, es una asesoría al nuevo trabajador para que empiece a familiarizarse con la organización y con las áreas que maneja la empresa (Madiedo, 2013).

El objetivo de la inducción es poder apoyar a los empleados en cuanto a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo, establecer actitudes favorables generales hacia la organización, sus políticas y su personal, y favorecer un sentimiento de pertenencia y adaptación para generar entusiasmo y elevar la moral (Madiedo, 2013), todo lo cual se convierte en ventajas para la empresa, que repercutirán en un buen clima laboral y en consecuencia, productividad para la misma.

## Etapas del Proceso de Inducción

Madiedo (2013) alude que el proceso de inducción hacia el nuevo empleado incluye una serie de etapas a seguir:

Preámbulo en el sitio de trabajo:

- Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.
- Descripción del puesto y funciones a desempeñar.
- Recorrido por los sitios generales.

## Reinducción

Es un proceso por el cual se orienta nuevamente a los colaboradores de la organización sobre los cambios en los procesos que se ha realizado o se está realizando en la empresa, tales como las nuevas políticas, planes, programas, avances normativos que inciden en el funcionamiento de la entidad; permite que el colaborador se integre y favorezca al proceso de inclusión en la cultura organizacional

La Reinducción tiene como objetivos principales:

- Actualizar sus conocimientos respecto a las políticas de la organización.
- Renovar los cambios estructurales y culturales de la empresa.
- Reflexionar sobre los valores y principios propios de la cultura organizacional, tanto los éticos como los propiamente organizacionales.
- Informar sobre las nuevas disposiciones de administración del talento humano.
- Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad con la organización.
- Tomar conciencia de los logros alcanzados por la entidad, y proyectar las acciones, planes y programas.

## Organigrama

Es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realiza en el marco de un proceso industrial o informático.

Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Debe representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tiene que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior (Pérez y Merino, 2009).

El organigrama ayuda además a aportar al cumplimiento adecuado de los objetivos de la compañía, puesto que en él se evidencia los niveles de apoyo y grupos de trabajo en los cuales se puede recurrir, y de esta manera generar un trabajo satisfactorio tanto para la empresa como para los clientes externos.

## Manual de Funciones

Instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Será elaborado técnicamente, basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades

intelectuales ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que éstos podrán tomar las decisiones más acertadas, apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, obligaciones, requisitos y perfiles.

El manual de funciones es una herramienta fundamental dentro de los procesos de talento humano, en él se ve reflejada la estructura de un cargo de trabajo, sus funciones, responsabilidades, requisitos etc. Es un instrumento que se convierte en una guía para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ende debe estar continuamente actualizado y revisado por los directivos de la empresa para su correcta funcionalidad.

### Mapa de Procesos

Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

La finalidad de este proceso es brindar al cliente un servicio adecuado que cumpla con sus expectativas y que sea de alta calidad y responsabilidad.

Para que un Mapa de Procesos genere el impacto esperado tanto en la empresa como en los clientes, se debe contar con los recursos necesarios, habilidades y motivación personal de los colaboradores para que el trabajo en equipo forje una mayor eficacia.

### Conclusiones

Cada vez las empresas se convencen más, de que la Psicología organizacional es una formación profesional que debe estar presente en muchos factores de una empresa; el rol que cumple esta profesión puede llegar a incrementar, mejorar y actualizar muchos de los aspectos que construyen lo que comúnmente se llama organización. A continuación se evidencia algunos de los grandes resultados que genera el desarrollar un proyecto basado en esta disciplina.

Al haber realizado la implementación, actualización y construcción de los documentos, se evidenció que los procesos de gestión de talento humano aportan de manera significativa a cada uno de los procesos de la organización, en conjunto con sus áreas comerciales, administrativas y operativas. De igual manera se encontró que el capital humano es el principal motor que impulsa dentro de las organizaciones, para conseguir el éxito deseado; además, es esencial para incrementar la productividad y conseguir los mejores resultados.

Al implementar el manual de selección de personal se evidenció que facilita y optimiza las entrevistas debido a que junto a los formatos se puede desarrollar mejor los objetivos que el departamento de talento humano busca resolver. La Selección de Personal para las empresas se considera muy

importante, ya que de ésta depende la obtención del personal calificado para el desempeño de una posición dentro de la empresa. Conjuntamente, busca saciar la necesidad del capital más importante de los seres humano.

A pesar de encontrarse varios años dentro de la empresa, muchos de los colaboradores desconocen la existencia de procesos que aportan a la optimización del puesto de trabajo; uno de ellos es la Matriz de funciones y responsabilidades, documento que brinda información sobre el cargo, funciones y naturaleza del mismo. Ayuda para dar a conocer no solo las funciones del cargo, sino además, requisitos que pueden necesitar para realizar una adecuada funcionalidad dentro de la empresa.

La actualización constante de la Misión y de la Visión lleva a la empresa a establecer un objetivo concreto, direccionado siempre hacia una meta clara y alcanzable, de tal manera que se pueda desarrollar proyectos a corto, medio y largo plazo.

Dentro del programa de inducción se encontró que éste debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa; por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente unas etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos: -Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización. -Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

El proceso denominado Organigrama es considerado el pilar de toda empresa, puesto que se ve reflejada la estructura a nivel jerárquico de una manera sencilla y práctica. La ventaja de este proceso es que se puede observar de manera clara la estructura de la organización, facilitar la toma de decisiones, así como aportar al desarrollo de los objetivos de la organización y delegar o recibir información de los cargos que pueden ser un apoyo a la hora de cumplir determinadas funciones.

### Referencias

- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Madiedo, K. (2013). Proceso de inducción de personal. Recuperado de <https://es.slideshare.net/karenmargarita9/proceso-de-induccin-del-personal>
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Pérez, J. y Merino, M. (2009). Definición de organigrama. Recuperado de <http://definicion.de/organigrama/>
- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 12(1), 113-130.