

259558



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA**

**"LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO DEL
TRABAJO A FINALES DEL SIGLO XX"**

PO 1604/97
g.1

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
QUE PRESENTA:
ALFREDO ORTIZ SANCHEZ

DIRECTOR: MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA.

ASESORES DE TESIS: LIC. ALEJANDRO VELAZCO RIVERA.
LIC. MARTHA LAURA VALENCIA.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO A FINALES DEL SIGLO XX

RESUMEN

INTRODUCCION

1.- HISTORIA DE LA PSICOLOGIA	Pag.
1.1.- Antecedentes de la psicología del trabajo en otros países.	1
1.1.2.- Antecedentes de la psicología del trabajo en México.	11
2.- FUNCIONES ACTUALES DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO	
2.1.- Intervención de la psicología en las organizaciones a finales del siglo XX.	26
2.1.2.- Influencia de las organizaciones sobre el perfil del psicólogo del trabajo.	34
2.1.3.- Modelos de intervención que han propiciado cambios en las organizaciones.	44
2.1.4.- Necesidades de las organizaciones v.s. perfeccionamiento del psicólogo del trabajo.	62
2.1.5.- Situación actual del psicólogo del trabajo frente a la situación del mercado de trabajo	70
3.- PERSPECTIVAS DE LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO	
3.1.- Requerimiento de las organizaciones al servicio de consultorias.	86
3.1.2.- Tendencia de las consultorias.	90
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS	

A ti madre por dejarme ser lo que soy y que siempre
has creído y confiado en mí, no he encontrado
mejor momento para agradecerte lo
infinitamente

JUANA ORTIZ SANCHEZ

Si tuviera la suerte de volver a vivir y de escoger mi vida elegiría la
misma, con los mismos errores y aciertos que hasta el momento
han significado en mi vida; para estar cerca de quienes me han
acompañado en mis decisiones y principalmente junto a :
**María del Carmen Basurto, Cristina Ortiz Basurto,
Carlos Ortiz Basurto y Cintya Ortiz Basurto.**

Mil gracias por su sacrificio, comprensión y amor

El transcurso de la vida va presentando varios matices y en mi
vida ha habido uno que ha cambiado mi forma de ver las cosas,
esto ha sido con la presencia y apoyo de **Itzel Ortiz Salinas,**
y su mamá Dolores Salinas

Mi agradecimiento al maestro, al hombre con gran sentido paternal, al que siempre orienta a quien se acerca a conocer toda su gama de experiencias y que las comparte sin otro interés que enseñar, al gran amigo y que gracias a su confianza y cariño logre este trabajo.

JAIME GRADOS ESPINOSA

He tenido la suerte de conocer a una persona valiosa que incondicionalmente me brinda su amistad y cariño, y su valor se ha hecho más grande cuando me ha dado su apoyo en muchos momentos, particularmente en la realización de este trabajo, al depositar su confianza y conocimientos.

GRACIAS

MURENA SANTOS SANTOS

El afecto, compañerismo y amistad que he obtenido de **Maribel Vizcaya, Elba Gama, Antonio Moreno, Verónica González, Luis Rodríguez** y demás compañeros de la Sociedad de Psicología Aplicada marcaron un aliciente para la elaboración de este trabajo

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A la Institución que me recibió sin conocer si era un buen ciudadano o no, y me brindó grandes enseñanzas y experiencias a través de sus catedráticos que moldearon mi formación y en particular a mis asesores de tesis **Martha Laura Valencia y Alejandro Velazco**

GRACIAS

ALMA FUERTE

No te des por vencido, ni aún vencido.

No te sientas esclavo, ni aún esclavo;
trémulo de pavor, piensate bravo,
y arremete feroz, ya mal herido.

Ten el tesón del clavo enmohecido,
que ya viejo y ruin vuelve a ser clavo;
no la cobarde intrepidez del pavo
que amaina su plumaje al primer ruido.

Procede como Dios, que nunca llora;
o como Lucifer que nunca reza,
o como el robledal, cuya grandeza
necesita del agua y no la implora...

RESUMEN

La Psicología, al igual que todo fenómeno importante en la vida del hombre ha atravesado por momentos históricos que han marcado diferentes etapas en la evolución de su permanencia.

De lo más importante en la Psicología y en particular de la Psicología del Trabajo es que se han pasado por momentos muy difíciles, desde que se considera al psicólogo como un profesionalista que sólo puede dedicarse al estudio del hombre en sus procesos mentales. Por fortuna en la actualidad en muchas organizaciones ya se sabe que existe un psicólogo que puede apoyar mucho a la empresa en la toma de decisiones, en la implementación de nuevos programas y sistemas para el crecimiento de la misma

En el presente estudio se podrá conocer cual ha sido la evolución de la Psicología del Trabajo y su permanencia en las organizaciones, considerando que aún cuando sus bases las tomados de otras disciplinas como la Administración y la Ingeniería, siempre ha buscado integrarse de manera multidisciplinaria dando buenas aportaciones

Gracias al avance de la tecnología, actualmente el crecimiento de las organizaciones ha sido en forma desmedida; esto ha provocado que el Psicólogo del Trabajo también tenga cambios sustanciales y radicales en cuanto a su perfil para poder estar a la vanguardia. Es así que ha tenido que conocer modelos y conceptos en donde el factor humano es determinante, pero que ningún profesionalista puede conducirlo hacia el logro de lo requerido, como es el caso de los modelos de Calidad, Administración e Ingeniería implementados en las organizaciones para su sobrevivencia.

Una de las grandes ventajas de la Psicología del Trabajo es que en la actualidad y por mucho tiempo, las Consultorías serán una oportunidad para que el psicólogo sea el creador de sus propias fuentes de trabajo y participar en el funcionamiento de las empresas.

El objetivo principal del presente estudio es dar a conocer que es lo que el Psicólogo del Trabajo está haciendo dentro de las organizaciones, para que quienes piensen dedicarse a esta bella labor, lo puedan hacer conociendo los compromisos tan grandes que se tiene al ejercerla

INTRODUCCION

Se tiene conocimiento que la psicología industrial surge y se desarrolla durante la primera mitad de nuestro siglo, principalmente en Estados Unidos. Posteriormente y en particular en México, "se inicia la práctica profesional del psicólogo del trabajo a partir de 1942, fecha en que en el Banco de México se aplicaron pruebas psicológicas para la selección técnica de personal", Castaño (1983)

Castaño comenta "que por mucho tiempo se mantiene el nombre de psicología "Industrial" hasta el año de 1971, cuando se sustituye por el de "Trabajo", esto por varias razones, entre las más importantes es que la palabra "industrial" es muy limitada, respecto al tipo de organizaciones"

El conocer la psicología del trabajo desde sus orígenes, es lo que en un principio me inquietó para un tema de tesis, además de que en mi práctica profesional la he desarrollado sin conocer sus aspectos más importantes, también me he dado cuenta que es el área que ha tenido mayores efectos y buenos resultados en las organizaciones cuando se presentan cambios de gran trascendencia en el país, **pues la variedad en las funciones que desempeña el psicólogo lo ha hecho ser una pieza importante en los ámbitos laborales.**

En la ciudad de México se están gestando cambios muy radicales a nivel tecnológico, social y cultural que en gran medida ponen al país en una situación que debe estar a la vanguardia en todos los aspectos que den perspectivas de alcance hacia tecnologías de punta, que "si bien las hay en nuestro país son porque de alguna manera las ha recibido cuando ya han sido probadas por otros países de gran desarrollo económico", Gutierrez (1994) Culturalmente la forma de afrontar dichos cambios es pensar en la preparación de quienes formamos al país. Y la Universidad Nacional Autónoma de México ha hecho lo propio que es quien desde sus inicios ha preparado profesionistas para enfrentar situaciones difíciles de diferentes magnitudes como a finales del siglo XX.

Para la elaboración del presente trabajo se han considerado varios aspectos que son de gran importancia en los diferentes ámbitos, en donde el **Psicólogo juega un papel importante, lo cual permite el desarrollo de la psicología del trabajo** y en particular del mismo Psicólogo ante una realidad de grandes retos y a la vez de constantes cambios en el mercado de trabajo. Como se ha visto en el año de 1994, que por todos los medios de comunicación se ven y se escuchan los avances de las tecnologías que van ingresando al País, y esto de alguna manera ha creado un ambiente de incertidumbre e inseguridad ante éstos cambios, que entre otras cosas ha provocado un índice alto de desempleo, pues sólo tendrán buenas oportunidades quienes estén mejor preparados o pertenezcan a una empresa con gran solidez o que, no los puedan mover de sus respectivos puestos por razones de antigüedad o lazos familiares.

Hay que tomar en cuenta que aún así es necesario estar al día en conocer y aplicar los conceptos nuevos y las tecnologías de punta que van exigiendo los avances.

Es así que siendo el Psicólogo del trabajo un agente de cambio y en su papel de mediador o de equilibrio en todo el comportamiento humano y en las organizaciones, se ve inmiscuido en una gran serie de prospectivas tanto por el aspecto humano como de las organizaciones para estar a la vanguardia de todos los requerimientos de éstos

Por lo antes mencionado el objetivo del presente trabajo es realizar un análisis en la medida de lo posible, representativo de la situación actual de las funciones y actividades que desempeña **el Psicólogo del Trabajo** para su desarrollo tanto profesional como personal, por otra parte es un intento de mostrar a generaciones actuales y posteriores el perfil real del **Psicólogo del Trabajo** en nuestro país; teniendo como método para una tesis empírica la herramienta de un estudio documental, complementado con entrevistas directas, utilizando audio, revistas, estudios de campo con entrevistas a quienes cubren el criterio de nuestra muestra.

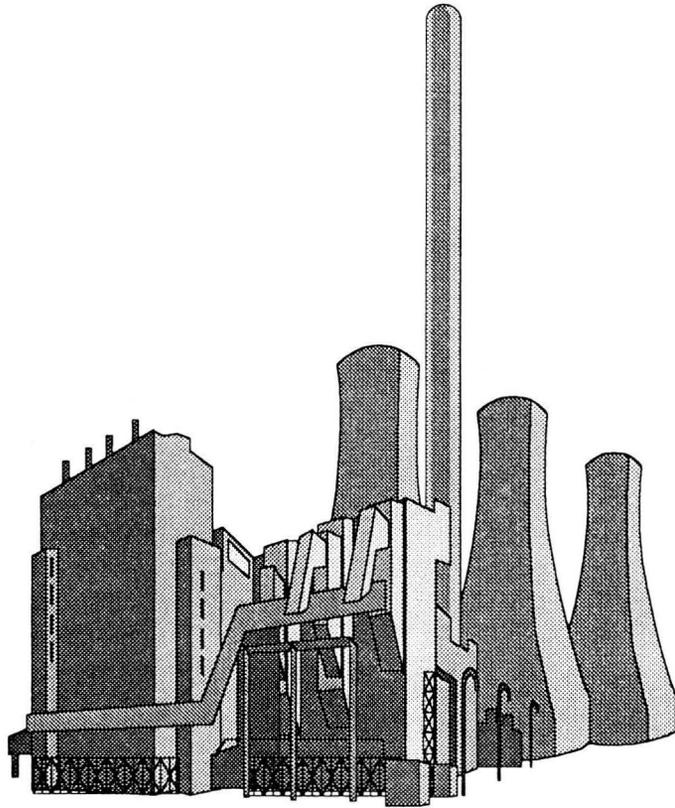
Por todo lo antes expuesto se pretende hacer un planteamiento de cuales son las perspectivas que se presentaran para los psicólogos de hoy en día hacia un futuro no muy lejano que se empieza a vivir a partir de éstas fechas, de muchos cambios en nuestro país, en donde sólo unos cuantos serán los que destaquen.

Por tanto en el presente trabajo, en su primera parte se hará una reseña en la historia de la psicología teniendo como marco teórico los acontecimientos más relevantes como lo es que "desde 1872 se ve a la psicología como algo que puede ser aplicado" Grados (1986), así como un análisis de las actividades que han realizado los profesionales de la psicología del trabajo hasta finales del presente siglo; esto a través de una revisión breve y secuencial de los antecedentes históricos (Nacionales e Internacionales).

En la segunda parte, se hará una exposición de los cambios que se presentan en las organizaciones y cómo éstos repercuten **en el perfil del Psicólogo del Trabajo**, en sus intervenciones, considerando también la importancia que han tenido los modelos de intervención para propiciar cambios en las organizaciones, y finalmente las necesidades de perfeccionamiento exigidas por los mismos cambios.

En la tercera parte se revisará la situación actual del Psicólogo del trabajo frente a la realidad del mercado de trabajo, a través de la realización de una serie de entrevistas a personalidades que se encuentran en las organizaciones o que de manera particular **están formando la Psicología del Trabajo del próximo siglo.**

La parte final será para las conclusiones generales y para las aportaciones que se deriven del presente hacia quienes están de alguna manera involucrados en las organizaciones y a generaciones de psicólogos que nos siguen.



LOS PAISES Y LAS
INSTITUCIONES QUE
NO CONOCEN SU
HISTORIA CARECEN
DE IDENTIDAD

GRADOS



En todo momento histórico, quienes verdaderamente hacen la historia, en muchas ocasiones, es a quienes menos se les reconocen los méritos, en el caso que ahora nos ocupa haremos mención de algunos de los más importantes teóricos que dieron las bases de la psicología del trabajo.

Analizaremos las actividades que realizaron y que aún realizan los profesionales de la Psicología del Trabajo. Y para ello, se hace una revisión breve y secuencial de los antecedentes históricos internacionales, ya que como es sabido, nuestro país desde hace mucho tiempo ha estado importando tecnología de países más avanzados económicamente, y en particular de Estados Unidos. También analizaremos antecedentes nacionales en el siguiente tema de éste mismo capítulo.

En la Primera Guerra Mundial, los psicólogos participaron activamente en la construcción de pruebas para la selección y clasificación de los reclutas; también elaboraron programas de selección de oficiales, planes de adiestramiento y evaluación de rendimiento.

En años posteriores, se efectuaron estudios en la industria, como los de la Western Eléctric Company de Hawthorne (Chicago), proporcionando las bases y el impulso para expansión de la Psicología Industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo; pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

La Segunda Guerra Mundial también dio hechos importantes en el crecimiento de la Psicología Industrial, ya que en 1937 se fundó la American Association for Applied Psychology como Organización Oficial de la Psicología Industrial, la cual se convirtió después en la división catorce de la APA. (Asociación Psicológica Americana).

QUIENES DIERON LAS BASES PARA LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Las personalidades que hicieron grandes aportaciones al desarrollo de la Psicología del trabajo fueron:

Juan Huarte (1502-1591). Médico y humanista español, que con su libro "Examen de Ingenios", fue un primer intento de estudiar lo que hoy se conoce como Orientación Vocacional; reconoció que las personas varían en inteligencia general y en habilidades especiales y recomendaba que se hiciera un esfuerzo por descubrir las inclinaciones especiales de cada individuo con objeto de que se le pudiese dar la clase de adiestramiento a que mejor se prestaba. También se le conoce como el precursor de la teoría de los tests y de la psicología diferencial.

Estas aportaciones hoy en día se siguen aplicando sobre todo en la capacitación y adiestramiento de personal en las empresas, lográndose así el desarrollo del personal y por ende de las empresas.

Frederick Winston Taylor (1857-1917), Ingeniero industrial estadounidense, se desarrolló en la industria metalúrgica donde realizó gran parte de sus investigaciones. En Estados Unidos despertó el interés por las personas en el trabajo; es a quien se le ha nombrado “ el padre de la Administración Científica ”, los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional, también realizó estudios que contribuyeron a elevar la eficiencia de cada trabajador utilizando los estudios de tiempos y movimientos. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados.

La principal obra de Taylor se publicó en 1911. Durante esa década, debido a la Primera Guerra Mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas en el trabajo. Se fundó la National Personnel Association, y más tarde en 1923 se convirtió en la American Management Association, con el lema “ Dedicados exclusivamente a la consideración del factor humano en el comercio y la industria” (Davis 1983).

Fue destacado deportista en donde realizó sus primeras investigaciones y aportaciones al cambiar las formas de realización de las actividades deportivas que hasta el momento se utilizaban, llegando incluso a cambiar las reglas que por mucho tiempo fueron efectivas. Llegó a ser Ingeniero en Jefe de la empresa Midvale Iron Works, en esa posición encontró de nuevo que el modo tradicional de hacer las cosas era a menudo deficiente y que en la industria, a diferencia del deporte, la ineficiencia cuesta dinero. Se le considera el iniciador del Análisis de Puestos, pues pretende determinar las tareas específicas del puesto y postula tres principios básicos:

- 1 - Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2 - Instruir en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que deban aplicar a su trabajo.
- 3 - Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores

Estos principios fueron puestos a prueba inicialmente en un famoso experimento efectuado por la Bethlehem Steel Company, de la que Taylor había sido nombrado Ingeniero Consultor de dirección de empresas, fue, por cierto el primero de los muchos que habrían de ostentar ese título. (Brown, 1958).

Aún en nuestros días se siguen aplicando estos principios que ha dejado la administración y que de alguna manera los psicólogos los hemos empleado para el desarrollo de actividades con éxito dentro de las organizaciones.

Hugo Münsterberg (1863-1916) psicólogo, fue quien inició los estudios sobre las actividades individuales, estableciendo una serie de pruebas que se utilizaron en la selección de conductores de tranvías para disminuir el número elevado de accidentes. También desarrolló pruebas para evaluar la habilidad de los oficiales para tomar decisiones en el trasatlántico "Titanic" En 1913 publicó su libro "Psicología y Eficiencia Industrial". Con esto aparece el primer libro de psicología industrial.

Walter Dill Scott. (1911), quien en Estados Unidos, en 1901 da un discurso, donde hace un análisis de las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, también fue el primero en diseñar el sistema de entrevista. En 1919, Scott y otros investigadores fundan la Scott Company of Philadelphia, que fue la primera Organización de Consultoría Psicológica que se creó, orientándose hacia problemas del personal en la industria, utilizando pruebas como el Army Alfa y Beta y el test de Scott (atención mental)

Lo que él consideró una posibilidad en aquellos tiempos, hoy en día es una gran herramienta de selección que en la actualidad ha servido de mucho a las organizaciones para una selección adecuada y que va en beneficio del éxito de las empresas

Henri Fayol (1841-1925) Francés. Es el autor más distinguido en el campo administrativo. Desempeñó diversos puestos en las minas de carbón de Camambult. Cuando fue nombrado administrador general, la empresa estaba a un paso de la bancarrota, y treinta años después, era uno de los consorcios más poderosos de Francia. Hizo observaciones respecto a que toda administración era una actividad común a todas las empresas humanas. También hizo notar que todas estas empresas requerían un cierto grado de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Consideraba que la Administración se debería enseñar en todas las escuelas y presentó su propia teoría de la administración que podía servir como modelo de instrucción.

Fayol dividió a la actividad industrial total en seis diferentes funciones

- 1.- Técnica (producción, manufactura, adaptación)
- 2.- Comercial (comercial, venta, intercambio)
- 3.- Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital)
- 4.- Seguridad (protección de propiedad y personas)
- 5.- Contable (inventario, hojas de balance, costos, estadísticas)
- 6.- Administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación y control)

Considerando que la última es la más importante, argumentó que la función administrativa está hecha de cinco componentes: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Como podemos ver ésta teoría de Fayol fue la primera teoría completa presentada a la Administración, incluía principios, elementos, procedimientos y técnicas probadas, todos basados en su experiencia práctica.

Los elementos propuestos por Fayol se han puesto en práctica todo el tiempo en la administración de las empresas y esto ha dado también muchos elementos a los psicólogos para el desarrollo de sus funciones dentro de las organizaciones, lo cual ha permitido entrelazar más las áreas tan afines como son la administración y la psicología

George Elton Mayo. (1880-1947) Psicólogo y sociólogo de origen Australiano, profesor de investigaciones industriales en la Escuela de negocios para graduados de Harvard, llegó a Estados Unidos como becario en la fundación Rockefeller y en 1926 fue nombrado Jefe del Departamento de Investigaciones Industriales de Harvard, posición que conservó hasta su retiro en 1947 fue quien realizó varios trabajos en el área de los factores sociales y relaciones industriales, entre ellos los estudios de actitudes y reacciones de grupo bajo condiciones variantes. De los trabajos que más se le reconocen y que fueron de los primeros, es el de la investigación sobre las causas de la alta rotación entre los operarios de una planta textil, cerca de Filadelfia, en donde introdujo ratos de descanso, animó a los trabajadores para que durmieran durante esos intervalos, con esto logró que la rotación disminuyera y aumentara la producción, se notó además que el estado de ánimo había mejorado y que la actitud de los hombres era más amistosa. El pensaba que el aburrimiento genera pensamientos deprimentes y la monotonía del movimiento conduce a alteraciones de la circulación y a la fatiga

Sus estudios sobre la fatiga han dejado huella para entender más el comportamiento de los empleados en las organizaciones y dar las soluciones más adecuadas a los problemas que alteran el orden y desarrollo de las organizaciones que como consecuencia repercute en las relaciones entre la empresa y sus empleados.

Kurt Lewin (1890-1947), Psicólogo gestaltista y físico, judío alemán emigrado a Estados Unidos, tuvo una gran influencia en la Psicología Americana por diversas razones: la primera, por su argumento sobre la motivación, que para él se puede estudiar en los laboratorios psicológicos; otra razón son sus estudios sobre liderazgo y sus consecuencias en diferentes circunstancias. Creó la Teoría de Campo, que tuvo importantes implicaciones para la comprensión del funcionamiento de los grupos sociales. Así, la contribución de Lewin más conocida es dentro del marco referencial del espacio vital, es decir, su conceptualización del conflicto, además de la experiencia en el manejo de grupo al que él llama Dinámica de Grupos. También proporciona las bases teóricas y pragmáticas para la conducción de grupos y de los inicios para grupos de entrenamiento y sensibilización (Grupos T), que han tenido un impacto de relevancia en el quehacer del Psicólogo del trabajo en las organizaciones.

Las aportaciones de Lewin han permitido un desarrollo de las funciones de los psicólogos con grandes éxitos, pues, esto ha permitido conocer más el comportamiento de las personas en grupo y cómo aprovechar esas conductas para una mejor capacitación e integración a los diferentes grupos en los cuales se desempeña laboralmente y en forma personal.

Chris Argyris (1957). Creador de la Teoría de la Madurez- Inmadurez, en la cual el tema central de esta teoría es una crítica a la actitud de los directivos de una organización tradicional al considerar y tratar al personal como gente inmadura, ignorando incluso que por naturaleza todo individuo tiende, con el paso de los años a ir adquiriendo madurez, volverse independiente, responsables de sí mismos y de sus actos, desarrollar un grado más alto de actividad. Afirma que la madurez es una necesidad humana que conforma la personalidad de la gente, argumenta también que existe una contradicción entre la organización que no considere así al individuo. Es así que para considerar a una empresa como madura, es aquella que ve en el individuo de su organización a alguien que puede desarrollar y capacitar para los fines de logro de la empresa, y como la proyección del individuo. Por la parte contraria, cuando una empresa ve al individuo como algo estático o que no le conviene desarrollar, está la empresa en el plano de la inmadurez.

Otra de las obras de Argyris es el libro *Personality and Organization*, en éste, se ocupó especialmente de cuestiones psicológicas tales como la autoactualización. Opinaba que a la gente le agradaba que la trataran como a personas maduras: pero que la corporación de gran tamaño esperaba que aceptaran sus reglas y sus prácticas de un modo incuestionable e inmaduro. Esta falta de congruencia entre las expectativas y la realidad genera conflictos y frustración. Él decía que "Un análisis de las propiedades básicas de los seres humanos relativamente maduros y de la organización formal, lleva a la conclusión de que existe una incongruencia inherente entre la autoactualización de ambos. Esta incongruencia básica crea una situación de conflicto, frustración y fracaso para los participantes" (Davis, 1981).

En la actualidad, los principios de Argiris son propios de considerarse, por esto es que los avances de la tecnología no han permitido que las empresas puedan ser inmaduras, dado que hoy en día la capacitación del personal es una gran necesidad y que las empresas están obligadas a proporcionarla; por otra parte la calificación de méritos permite ubicar al personal en un lugar adecuado dentro de las organizaciones para el desarrollo de ambos.

A.H. Maslow (1908-1954) Psicólogo, fue quien aportó una teoría en la que clasificó y jerarquizó las necesidades humanas, considerando que las necesidades motivarán que las personas adopten ciertas formas de comportamiento o pautas de conducta encaminadas al logro de los objetivos, que no son otra cosa que la obtención de los satisfactores de esas necesidades y que influyen anímicamente en una personalidad según los obtengan. Las jerarquías de las necesidades, las clasifica de la siguiente manera:

- **Fisiológicas.** Son las que necesita todo cuerpo humano para estar sano, como son, comer, defecar, ver, oír, reproducirse, beber, respirar, dormir, entre otras.

- **De seguridad.** Un individuo necesita estar seguro en muchos sentidos: psicológicos o mentalmente, así como seguridad física, es decir contra posibles riesgos que atenten contra su integridad física, económica, o la que da el tener recursos monetarios suficientes; seguridad social para él y su familia, en otras palabras, saberse libre de amenazas, riesgos, peligros, contingencias o problemas que lo afecten física o psicológicamente.

- **De pertenecer** a un grupo. Necesidad de socialización, es decir, a la alianza con la gente que lo rodea, de integración a un grupo o núcleo social, de relaciones humanas y comunicación con las demás personas, con la familia, la sociedad, con los miembros del trabajo, etc.

- **De estimación.** Toda vez que pasa a formar parte de un grupo desea también ser respetado, que le den su lugar, obtener reconocimiento, que acepten su personalidad los miembros del grupo de que forma parte, en otras palabras, necesidad de estima y aprecio. Incluye también, el autorespeto y la obtención de cierto prestigio y reputación entre los demás.

- **De autorealización.** Con base en los recursos potenciales que un individuo posee, que es su patrimonio personal, llegar a ser lo que él quiere, puede y debe ser, de acuerdo con sus características particulares, es decir necesidades de autocumplimiento, de satisfacción por haber obtenido lo que se propuso ser.

La virtud de la teoría de Maslow no fue haber clasificado, sino mencionado dichas necesidades, para ser consideradas como importantes en la dirección y administración del personal en las organizaciones sociales. Lo cual podemos ver que en la actualidad, ha sido una teoría que se aplica en todo tipo de empresas que consideran la capacitación como algo importante en el desarrollo de las mismas y del individuo.

La clasificación de las necesidades como lo hizo Maslow, por mucho tiempo ha permitido a la psicología entender más al ser humano e identificar cuál es la razón de muchas de sus conductas dentro de las organizaciones, esto facilita la capacitación y desarrollo que el individuo pueda tener dentro de su empleo, para lograr mejores oportunidades de crecimiento.

Douglas Mc Gregor. (1906-1964). De origen estadounidense, con formación profesional como psicólogo industrial, realizó sus estudios en Harvard, en donde más tarde fue profesor de Psicología y Administración Industrial. Creador de las Teorías X- Y. Ejerció una poderosa influencia para madurar el comportamiento organizacional. Estas dos teorías establecen una distinción entre las suposiciones tradicionales y autocráticas de las personas (teoría X) y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (teoría Y). Describe en su teoría la mentalidad que prevalecía en las organizaciones antiguas respecto de la conducta humana en el trabajo. De hecho, esa mentalidad es una serie de suposiciones en las cuales se fundamentaba la forma de ejercer el mando y la dirección del personal, Estas suposiciones dice Mc Gregor, son una concepción errónea del comportamiento humano por parte de los directivos de antaño, afirmando que dicha mentalidad es pesimista y la transcribe e identifica como la teoría X o tradicionalista por lo siguiente:

Destacaba la creencia de que:

- El ser humano, en su mayoría, detesta el trabajo y en la medida de lo posible, lo evitará.
- Debido a esa aversión del hombre hacia el trabajo, era que se le consideraba un ser irresponsable siendo necesario implantar sistemas de mando y dirección rígidos, bajo los cuales se debía obligar a los empleados a trabajar y hasta amenazarlos con castigos para que rindieran lo necesario.
- La mayoría de las personas prefiere ser dirigida y controlada, tiene pocas ambiciones, por lo cual evita las responsabilidades, deseando más que nada estar seguro.

Con esta mentalidad, en las organizaciones antiguas, que incluso hoy en día persiste en algunos casos, es de suponerse que la estructuración y sistematización de sus actividades se basaba precisamente en esas suposiciones.

La contrapartida a esa suposición y mentalidad que Mc Gregor determinó como pesimista, es la teoría conocida como teoría "Y", o de "integración de objetivos". Sostiene que es un punto de vista optimista y moderno, diametralmente opuesto a lo que se afirma en la teoría "X".

Con la teoría "Y" pugna porque en la dirección de personal se adopte una postura en la que prevalezcan un pensamiento totalmente diferente en lo que se establece en la teoría "X", donde se tenga una concepción menos errónea del comportamiento de las personas en el trabajo, que se considere al aspecto humano en la empresa.

- Los argumentos en los cuales fundamenta su teoría son:

- El empeño físico y mental desarrollado en el trabajo es característico de la naturaleza humana, tanto como cualquier otra actividad, dormir, correr, etc., incluso el trabajo puede ser una fuente de satisfacción que puede realizarse voluntariamente dependiendo del control ejercido sobre la persona.

- El control externo y la amenaza de castigo sirven de poco para obtener la cooperación de los empleados en el logro de los objetivos de la empresa.

- Los seres humanos, en su mayoría, estando dentro de un marco adecuado, aprende a aceptar, incluso buscan más y nuevas responsabilidades.

- Existe capacidad en amplitud dentro de la población y no sólo en las minorías para desarrollar altos grados de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas empresariales.

- El caudal de recursos disponibles que forma el patrimonio del ser humano, sólo es aprovechado en mínima proporción en las condiciones industriales presentes.

Se pretende con estas afirmaciones crear ambientes organizacionales en los cuales se dé participación a los empleados en las decisiones, pues se cree en su capacidad para autodirigirse y disciplinarse por sí solos.

Para hacer de alguna manera más comprensible dicha teoría se debe entender que la teoría X depende exclusivamente del control externo de la conducta humana, mientras que la teoría Y se basa mucho en el autocontrol y la autodirección. Vale la pena observar que esta diferencia es la

que existe entre tratar a las personas como niños o como adultos maduros. Después de varias generaciones de lo primero, no podemos esperar lo último de la noche a la mañana.

Frederick Herzberg (1959) Creador de la Teoría de la Motivación-Higiene, ésta teoría la basa en la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. (Siegel, 1980) en la publicación que hace en este año, junto con Snyderman, en una investigación con 200 contadores e ingenieros, buscan identificar los eventos que predisponían al aumento o disminución de la satisfacción en el trabajo. Principiaron pidiendo a los entrevistados que recordarán una época, particularmente buena, respecto a su trabajo. Se les preguntó a los trabajadores si sus sentimientos positivos en esa época afectaron su desempeño en el trabajo, sus relaciones interpersonales y su bienestar en general. Una vez terminada una secuencia de eventos positivos, se repitió la entrevista, pero en esta ocasión se les pidió a los trabajadores que describieran eventos en el trabajo que hubieran resultado en sentimientos negativos respecto a sus labores.

Las respuestas de la entrevista generaron cinco factores como elementos determinantes principales de la satisfacción en el trabajo, logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso, se determinó que los tres últimos eran de mayor importancia para un cambio de actitud duradero, en cuanto a la insatisfacción los principales insatisfactores eran factores intrínsecos a la tarea en sí : por ejemplo las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. A diferencia de los satisfactores, estos desatisfactores produjeron cambios a corto plazo en las actitudes de trabajo.

La teoría de la Motivación-Higiene busca integrar estos resultados definiendo y diferenciando las cualidades esenciales de estos dos grupos de factores supuestamente distintos. En esencia la teoría de Herzberg identifica dos sistemas distintos de necesidades humanas, el primer sistema es el de la estructura biológica del hombre, está compuesto de impulsos primarios (el hambre por ejemplo), más todos los impulsos aprendidos que han llegado a estar condicionados a los primarios, por ejemplo ganar dinero para comprar alimentos. El otro sistema de necesidades se deriva de la habilidad humana única de realización y progreso. Necesita desafíos, una sensación de logro y una sensación de triunfo para sentirse realizado.

De alguna manera estos son los datos que se han tenido como más relevantes en cuanto a las aportaciones de algunos teóricos que dieron las bases para el desarrollo de la Psicología del trabajo y como se puede ver, es evidente que la Psicología del Trabajo durante su desarrollo ha estado en íntima relación con las Ciencias Sociales y sobre todo con la Administración, que en una labor interdisciplinaria han servido como estímulo y equilibrio para su crecimiento.

Se presenta una tabla que sirve para comparar cuáles han sido las bases para la psicología del trabajo, aun cuando se habla en ellas desde fechas muy remotas, en las organizaciones seguimos aplicando esas teorías.

podremos resumir de alguna manera el presente tema con la siguiente tabla:

FECHA	TEORICO	PROFESION	APORTACION
1591	Juan Huarte	Médico	Reconoció que las personas varían en inteligencia general y en habilidades, esto facilitaría el adiestramiento.
1900	Frederick W. Taylor	Ingeniero	Se le conoce como el padre de la administración científica, elevó la eficiencia de cada trabajador con sus estudios de tiempos y movimientos, principios del análisis de puestos, también se le conoce como el primer consultor.
1910	Hugo Mubsternberg		Pruebas para la selección de conductores de tranvías para disminuir los accidentes, publicó su libro "Psicología y Eficiencia Industrial".
1911	Walter D. Scott		Diseñó el sistema de entrevista, la primera organización de consultoría psicológica orientada hacia los problemas del personal en la industria, utilizando el Army Beta y el test de Scott.
1915	Henri Fayol	Administrador	Consideró que la administración es una actividad en todas las empresas humanas, creó el proceso administrativo.
1926	Elton Mayo	Psicólogo sociólogo	Realizó estudios sobre los factores sociales y relaciones industriales en condiciones variantes, como la alta rotación por la fatiga.
1932	Kurt Lewin	Psicólogo Físico	Realizó estudios sobre la motivación, sobre liderazgo, creó la teoría de campo para la comprensión de los grupos sociales, la dinámica de grupos, las teorías pragmáticas para la conducción de grupos (Grupo T).
1954	A. Maslow	Psicólogo	Creó una teoría en la que clasificó y jerarquizó las necesidades humanas, considerando que las necesidades motivan que las personas adopten ciertas formas de comportamiento o pautas de conducta.
1957	Chris Argiris		Creador de la teoría de la madurez e inmadurez, la cual es una crítica a la actitud de los directivos de una organización tradicional al considerar y tratar al personal como gente inmadura.
1959	Hezberg		Creador de la teoría de la motivación-higiene, basada en la satisfacción e insatisfacción en el trabajo.
1960	Duglas Mc. Gregor		Creador de las teorías X-Y, en su teoría describe la mentalidad que prevalecía en las organizaciones antiguas basada en suposiciones, en las cuales se fundamentaba la forma de ejercer el mando.

Cabe hacer mención que en la presente tabla no se han considerado las nacionalidades (Se pueden ver de que nacionalidad son en la biografía de cada uno presentada al principio del tema) de los teóricos en virtud de que la mayoría desarrollaron sus teorías en Estados Unidos, independientemente de su lugar de origen, ya que los hay de Alemania, Australia, España, etc



QUIEN NO CONOCE
SU HISTORIA ESTA
CONDENADO A
REPETIR LOS MISMOS
ERRORES Y A IGNORAR
SUS VIRTUDES

ANTECEDENTES
DE LA
PSICOLOGIA DEL
TRABAJO EN MEXICO

PSICOLOGIA

Abordar el tema de la Psicología en México, nos lleva de un modo lógico a la historia de la Universidad Nacional Autónoma de México, que tiene sus orígenes desde el año de 1551 al expedirse la Cédula para la Fundación de la Real y Pontificia Universidad de México, siendo así la más antigua del continente Americano. En los años posteriores se dieron cambios muy drásticos en lo que se refiere a la educación en México hasta definir muchos años después, aproximadamente por el año de 1920 formalmente la Universidad Nacional de México y es a partir de entonces cuando se van integrando las diferentes facultades que existen actualmente.

La Autonomía Universitaria se promulgó el 10 de Junio de 1929; respaldada por la ley constitucional de la universidad propuesta por el presidente Portes Gil, al Congreso de la Unión.

INICIOS DE LA PSICOLOGIA EN MEXICO

Sobre la historia de la enseñanza de la Psicología en México se sabe que fue oficialmente a partir de 1867, y en 1893 El Dr. Ezequiel Chávez es el primer profesor en dar una cátedra de Psicología y Moral a nivel preparatorio, como una materia autónoma y obligatoria en el octavo curso semestral. Ezequiel Chávez, inició así una serie de afortunadas gestiones para lograr el reconocimiento institucional de la Psicología.

En los años de 1901 y 1902, la revista "Positiva" edita dos monografías, dando así paso a que empezaran a aparecer publicaciones de Psicología.

En 1910 se incluye la Psicología dentro de la sección de humanidades como parte integrante de los programas, siendo impartida por primera vez como materia. En ese mismo año se comienza a impartir la cátedra de Psicología Experimental y Desarrollo que permanece por mucho tiempo.

La enseñanza de la Psicología en México durante los años de 1910 a 1915 no registra cambios significativos, sino hasta 1916 cuando se funda el primer laboratorio de Psicología en la Universidad Nacional.

En el año de 1924 se integran tres materias más de Psicología; 4 años después se formaliza aún más la enseñanza de la Psicología y se otorgan entonces los grados de Licenciatura, Maestría y Doctorado.

En 1939, la Psicología se imparte a nivel de Maestría como Posgrado de la carrera de Filosofía.

Posteriormente en el año de 1957, surge la organización estudiantil en el Colegio de Psicología para llevar a cabo el Primer Congreso Latinoamericano de Psicología Profesional, tres años más adelante, el H. Consejo Universitario aprueba el plan de estudios para la carrera de Psicología y se expide el título de Psicólogo.

En años posteriores de 1966 a 1973 aproximadamente, el Colegio de Psicología fue dirigido por psicoanalistas. Es en ésta época que la Psicología se vuelve profesional, se departamentiza, se abren nuevas especialidades, se impulsa la investigación, se reordena administrativamente, se configuran dos planes de estudio, se consigue edificio propio para la Facultad e Investigadores, se funda la Universidad Abierta y el Colegio se vuelve Facultad, en medio de la fuerza del movimiento de 1968 y de intentos grandes de crear el autogobierno en Psicología.

Así mismo la población estudiantil crecía; de 1800 alumnos que había en 1968, ascendió a 2300 en 1971 y a 2700 en 1972, 4100 en 1976, 3611 en 1980, 3490 en 1981, 3518 en 1982, Dando un salto en el tiempo hasta llegar a fechas en que se realiza el presente estudio, en 1994 se tiene el dato de que hay un total de 5300 alumnos.

Por otra parte, se fueron creando nuevas especialidades como son: Maestrías en Análisis Experimental de la Conducta, con Luis Lara Tapia; en Psicofisiología, con Héctor Brust-Carmona, en Psicología Social, con Doctorado, con Héctor Capello; en Educativa, con Serafín Mercado, y **en Psicología del Trabajo con Darvelio A. Castaño Asmitia quien fue Director de la Facultad**, además se consolidan la Maestría y el Doctorado en Psicología clínica, con Santiago Ramírez. Pero el dato más trascendente de estas fechas fue que el 27 de Febrero de 1973, siendo nuevo rector de la Universidad El Lic. Guillermo Soberón, el H. Consejo Universitario aprobó por unanimidad, la Fracción VII del Artículo 8o que creaba la Facultad de Psicología.

COMO Y CUANDO SURGEN LAS ESCUELAS DE PSICOLOGIA DE LA U.N.A.M.

" Al incrementarse el número de alumnos en el área, se hace necesario la creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (E.N.E.P.) y con esto la enseñanza de la Psicología no se limitó únicamente a la facultad, sino también a los planteles de Iztacala y Zaragoza; con un sistema diferente de instrucción al impartido en la Facultad. Como se puede apreciar, la carrera de Psicología se ha extendido notablemente, ya que también se tiene el dato que en el año de 1967, se impartía en 10 escuelas, en 1974 había 25 instituciones que ofrecían el grado de licenciatura, en 1977 existían 40 escuelas, y para el año de 1979, se tenía el dato de 54 escuelas en la República Mexicana que impartían Psicología". (Grados, 1986). De igual forma, se tienen los datos que desde que iniciaron dichas escuelas la población estudiantil se ha ido incrementando y desarrollado como lo muestra la siguiente tabla:

AÑO	ENEP IZTACALA	ENEP ZARAGOZA
1975	300	
1976	1000	300
1977	1500	500
1978	1700	800
1979	2000	1200
1980	2000	1500
1981	2200	1500
1982	2000	1700

Datos obtenidos del trabajo de Francisco Cabrer en: " Una década de la facultad de psicología 1973-1983"

Otro dato de gran importancia en la formación de psicólogos dentro de la U.N.A.M., es sobre los planes de estudio como, es el caso de la facultad, que en 1971 entró en vigor un Plan de Estudios en el que se da mayor énfasis a la preparación profesional del Psicólogo. Este programa consta de 310 créditos en total, de los cuales 218 se obtienen en los primeros seis semestres, y los restantes se cubren en las materias de cada una de las áreas de especialización: Psicología Educativa, Social, del Trabajo y Clínica. Este programa que contiene materias de distintos enfoques, ha sufrido ligeras modificaciones, entre las que destacan la creación de dos nuevas áreas: Psicología General Experimental y Psicofisiología.

En la **ENEP-IZTACALA**, el curriculum de psicología se divide en tres módulos complementarios. Estos módulos son: Teórico, Experimental y Aplicado, en donde el primero es un sistema informativo de apoyo a los otros dos, además desarrolla en el estudiante destrezas como: análisis de textos, revisión e investigación bibliográfica, discusión metodológica o integración teórica y redacción de ensayos entre otras. El segundo da lugar a las destrezas metodológicas. Y el último adiestra al estudiante en la solución de problemas prácticos.

En la **ENEP-ZARAGOZA**, se sabe que el curriculum de ésta escuela fue el resultado de lograr un programa profesional basado en el servicio comunitario como una manera de atender las necesidades nacionales. Entre las metas de ese curriculum destacan: Integración del servicio, la Investigación y la Docencia; la promoción del trabajo interdisciplinario, el desarrollo de una estructura modular, la especificación de funciones profesionales como elección, análisis, intervención e investigación en los sectores de Salud, Producción y Consumo, Ecología y Vivienda y Organización Social. (idem).

También se tiene conocimiento que la Universidad Veracruzana durante el periodo de 1964 - 1971, es la primera escuela de psicología donde (como innovación) se vinculaba los hallazgos y métodos derivados de la psicología experimental con el servicio aplicado, se logra el

reconocimiento del psicólogo como profesional, con el otorgamiento del título con lo que se reconoce socialmente su actividad. **La Facultad de Psicología de la Universidad Veracruzana en Jalapa es reconocida en la historia de la psicología como la primera escuela que dió un título de Licenciado en Psicología.**

Los contenidos de los planes antes mencionados no se exponen ya que en el presente trabajo sólo se verán aspectos históricos relevantes de la situación que ha atravesado el psicólogo de manera general en las escuelas de psicología de la U.N.A.M. y, como veremos más adelante, de cuáles han sido los orígenes de la Psicología del Trabajo en nuestro país.

También podemos ver que la incorporación de la Psicología como área de formación profesional en las Facultades y Escuelas del país, es un buen indicador del crecimiento mostrado por esta disciplina en los últimos años. A este respecto se puede hacer mención que aún cuando está bien establecido que una Escuela alcanza el rango de Facultad cuando ofrece el Doctorado, para facilitar la interpretación de este trabajo, ambos términos Facultad y Escuela se utilizan indiscriminadamente en referencia a su actividad formadora de psicólogos como se podrá apreciar en la siguiente tabla:

Tabla de las escuelas que imparten la licenciatura de psicología en la República Mexicana.

ENTIDAD FEDERATIVA	* NUMERO DE ESCUELAS
Baja California Norte	3
Coahuila	4
Colima	1
Chiapas	1
Chihuahua	3
Distrito Federal	13
Durango	7
Estado de México	7
Guanajuato	3
Guerrero	1
Jalisco	4
Michoacán	1
Nuevo León	4
Oaxaca	2
Puebla	4
Querétaro	1
Quintana Roo	1
San Luis Potosí	2
Sinaloa	6
Sonora	3
Tamaulipas	10
Veracruz	4
Yucatán	2
Zacatecas	1

* Datos obtenidos del trabajo de Rafael Rivera Sierra y Javier Urbina Soria, "Estadística básica sobre la formación de psicólogos en México", en Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva.

Conforme a los datos contenidos en los anuarios de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), en el periodo de 1977 a 1988 egresaron un total de 29,523 psicólogos, que representa el 13% respecto a la población registrada en el mismo lapso de tiempo. En promedio, en los últimos cinco años egresaron 3630 alumnos por año.

En lo que a titulados concierne, es difícil determinar su número por escuelas e institución, por ello se presentan únicamente la información sobre aquellos que han obtenido cédula profesional, conforme a los datos proporcionados por la Dirección General de profesiones de la SEP que abarcan del año de 1949 al mes de Marzo de 1988.

En este lapso de tiempo han obtenido su cédula profesional un total de 12004 psicólogos en el nivel de licenciatura, procedentes de 56 instituciones de entre las cuales, el 32% corresponde a la U.N.A.M., y en un porcentaje que fluctúa entre el 10% y el 8% a las universidades de Nuevo León, San Luis Potosí, Puebla, Guadalajara, Metropolitana, Iberoamericana, de Monterrey, Autónoma de Guadalajara, Regiomontana y Veracruzana. Las 45 instituciones restantes representan un número de titulados muy reducido."(Idem).

Del mismo modo, podemos ver que en lo que se refiere a los egresados del área de psicología del trabajo se tiene el dato que de 1973 a 1987 se han titulado 486 con un promedio de 33 al año solamente de la Facultad de Psicología.

Los últimos datos que se tienen y que han podido proporcionarnos la ANUIES, hasta 1995

Escuela	Prim Ingreso	H	M	Suma	Egresados	Titulados
Fac. Psic.	583	633	2337	2970	518	247
Zaragoza	397	481	1249	1730	352	59
Iztacala	531	563	1529	2092	400	150

Por otro lado podemos darnos cuenta de que el área de Psicología del Trabajo es una área realmente joven, pues de acuerdo a la asignación que le dan algunas escuelas, se tienen diferentes datos estadísticos, dado que para algunas es Psicología del trabajo, Psicología Laboral, Psicología Industrial o Psicología Organizacional, y pues hasta el momento sólo se tienen los datos de la ANUIES que aparecen en los Anuarios estadísticos de 1985 a 1987 y que reflejan lo siguiente.

Áreas curriculares	Escuelas que las imparten	Egresados		
		1985	1986	1987
Psicología Industrial	7	140	13	107
Psicología del trabajo	2	270	251	266
Psicología Laboral	2	226	221	208
Psicología Organizacional	2	74	79	66

ANTECEDENTES NACIONALES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

A continuación se dan fechas de algunos acontecimientos surgidos en el **desarrollo de la Psicología del Trabajo en México.**

En Febrero de 1923, se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cuál adaptó a México el test Binnet que se aplicó con fines de Selección de Personal, también se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía y Tránsito, así como en otras dependencias, como por ejemplo, la Normal Superior.

En 1925, se publicó la segunda edición de la "Escala de Binnet Simon-Terman" en su adaptación para México, bajo la dirección del profesor Pablo Boder, encargado de la Sección Psicotécnica, en colaboración con el Dr. Agustín Molina Reyes, Luis González y María Deutsh, miembros de la misma.

Posteriormente **la Psicología del Trabajo se extendió abarcando nuevas áreas como la Capacitación y Desarrollo de las habilidades de los individuos y fue en 1938**, cuando Teléfonos de México funda una Escuela de Capacitación Técnica de Personal. Para adiestrar técnicamente a sus trabajadores, la capacitación surgía como una imperiosa necesidad a resolver, síntoma que refleja el avance que se requería en ese tiempo.

En el mismo año se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la U.N.A.M., la carrera de Psicología, con un atraso en sus conocimientos e información de casi treinta años. Sin embargo, aún no se delineaban con claridad las áreas de ésta nueva carrera. Por lo consiguiente la Psicología del Trabajo aún se encontraba en terreno árido en materia de formación educativa en comparación a otros países europeos.

INICIO DE LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO EN MEXICO

En 1942, el Banco de México (Banco Central), introduce la Selección Técnica de Personal en una forma organizada e institucionalizada (la aplicación de pruebas psicológicas) siendo Director el Sr. Eduardo Villaseñor.

La selección entonces se enfocaba a evitar la contratación de gente con rasgos psicopatológicos, con el objeto de reducir hasta donde fuese posible los fraudes, robos, etc.

El Departamento de Investigaciones Especiales, fundado y dirigido por el Dr. Alfonso Quiróz Cuarón; reconocido abogado criminalista, era el encargado de realizar la selección del personal junto con el Dr. José Gómez Robleda. Este último, ha hecho extensos estudios sobre la Psicología del Mexicano, y elaboró pruebas mentales que se han utilizado en el ambiente laboral.

Dentro de las pruebas más importantes elaboradas por el Dr. Gómez Robleda, está la "Prueba de Doble Asociación", mediante la cual es posible obtener psicodiagnósticos dentro del campo de la Psicología del Trabajo.

En 1944, se funda la segunda oficina de Psicología Aplicada, en el Banco de Comercio, por el Dr. Germán Herrera, la cual dependía del Departamento de Personal. Esta era una copia de la del Banco de México, aunque pretendió ajustarla a las necesidades y características del mismo.

En el mismo año, el Ing. David Mehel Blum introduce la aplicación de pruebas psicométricas para la administración y promoción de empleados en la empresa de Teléfonos de México, actividad que duró solamente un año y medio.

Dadas las necesidades de las empresas de contar con un personal calificado, surge la idea de crear un despacho que prestara dichos servicios, y en 1950, se funda el primer Despacho de Asesoría de Personal llamado "Instituto de Personal, S.D." teniendo como actividades principales las siguientes:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Asesoría en Sistemas de Administración de Personal.
- Análisis y Evaluación de Puestos
- Calificación de Méritos
- Encuestas de Salarios
- Capacitación y Adiestramiento.

En 1949 se instaló en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, quien pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que le permitieran instalar un Departamento Psicológico.

La Psicología se difundía a través de estos esfuerzos, los servicios aumentaban e incluían la Selección de Personal, Análisis y Evaluación de Puestos, investigaciones especiales, edición de los folletos de asesoría técnica sobre problemas de trabajo y organización de personal.

En 1951, el Hospital Colonia, dependencia de Ferrocarriles Nacionales, funda el Departamento de Servicios de Previsión de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicosomática, bajo la dirección del Dr. Alfonso Millán, quien trabajaba en colaboración con la psicóloga Matilde Lemberger.

Los servicios que prestaba éste departamento eran:

- - Selección de Personal.
- - Consultas de Capacitación.
- - Inadaptación.
- - Investigaciones sobre Métodos y Ambientes de Trabajo.
- - Previsión
- - Acción y Educación Psicológica al individuo.

En 1959, se inicia el desarrollo de la Psicología de la Industria en el sector público, a través de la realización de exámenes de selección y promoción de personal en la Comisión Federal de Electricidad, aplicada en la oficina de Encuestas y Servicios Sociales. En donde se contrataron a varios Psicólogos a través de la Sra. Elena Salazar Mayén, quien los incorporó a la selección de personal y a la investigación de la psicometría, adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominós, Wais y Barranquilla. Labor para la cual se tuvo la asesoría del Dr. Luis Lara Tapia, Sara Margarita Zendejas y el Dr. Rogelio Díaz

En la década de los 60's, se incrementó la creación de despachos en respuesta a las necesidades de las pequeñas empresas de contar con un Psicólogo de planta, sin conseguirlo debido a una limitación económica. Entre esos despachos se encuentran: Servicios de Psicología Aplicada, Shore y Asociados A.P., Aranda López y Asociados, entre otros.

Esos datos se pueden corroborar en la cita que hace El Dr. Grados (1986) en la información de la investigación que realizó Sansón Enrique Hernández L. (1983), en la cual recabó datos de las Secciones Amarillas y los Directorios Telefónicos desde el año de 1964 hasta 1982, donde se observa el incremento paulatino de éstos despachos en este periodo de tiempo. (No se realizó una actualización de éstos datos en virtud de que se definió bien la muestra para el presente estudio, y muchos no reunían las características de la muestra)

Muchos de éstos despachos lograron contratos con empresas grandes, dando una adecuada publicidad a las Técnicas de Asesoría y Consultoría Psicológica en el área laboral, obteniendo como resultado la educación e información de la empresa respecto a las actividades que el Psicólogo del Trabajo realiza.

En la misma década de los 60's se empezaron a crear plazas para Psicólogos del Trabajo en empresas privadas, el alcance de dichas plazas no se limitaba a la Selección y Reclutamiento de Personal, sino que abarcaba también a la Capacitación, actividad que con el tiempo se ha ido incrementando, ofreciendo al Psicólogo su reconocimiento como profesionalista

Otro dato de interés para la historia de la Psicología y su campo de aplicación lo constituye la publicación del Directorio de profesionistas, edición 1969-70 en el que se incluye al área de Psicología. Los datos que revela dicho Directorio son que la psicología estaba produciendo profesionistas con capacidad para aplicar sus conocimientos en Psicología Clínica (32.92%), Psicología Industrial (27.27%), Orientación Vocacional (11.30%), Psicología Infantil (8.59%), Psicología Social (3.19%) Investigación (2.94%), Cruz C. (1991).

Por estas mismas fechas ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México.

En 1972 se lleva a cabo el **Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo** en Acapulco, Gro., organizado por la Asociación de Psicólogos Industriales, con ello se daba el reconocimiento de esta especialidad, (Idem).

En 1981, en el mes de Enero se realizó el **Primer Encuentro Nacional de Psicólogos del Trabajo** en Villahermosa Tabasco, organizado por la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. y la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, con la colaboración de la Federación Mexicana de Sociedades de Psicología y la Asociación Mexicana de Profesionales de la Orientación.

En 1985, en el mes de Marzo, tiene verificativo en la Ciudad de Oaxaca, Oax. el **Primer Congreso Interamericano de Psicología del Trabajo**, organizado por la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca y la Asociación de Psicólogos Industriales.

En 1991, en el mes de mayo, se realiza en la Ciudad de San Luis Potosí el **Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo**, con el tema " El factor Humano Modelos de Participación ante la Apertura de Mercados Internacionales ", organizado por Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la Sociedad de Psicología Aplicada A.C., Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Querétaro, Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. el Colegio Nacional de Psicólogos A.C. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. y la Sociedad Iberoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones

En 1992, en el mes de Mayo, en la ciudad de Querétaro se llevó a cabo el **Tercer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo**, con el tema “ Calidad y Productividad un Reto para la Psicología del Trabajo” organizado por : El Colegio de Profesionales de la Psicología en Querétaro, A.C. Sociedad Iberoamericana de Psicólogos del Trabajo y las Organizaciones, Universidad Autónoma de Querétaro, Sociedad de Psicología Aplicada, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad de las Américas, Universidad Intercontinental, Instituto Celayense, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. y el Consejo Nacional de Psicología.

En 1993, en el mes de Marzo, en la Ciudad de Toluca, se realizó el **Cuarto Congreso Nacional de Psicología del Trabajo**, con el tema “ Perspectiva de la Psicología del Trabajo y la Administración de Recursos Humanos en el Año 2030 ” organizado por la Universidad Autónoma del Estado de México, la Facultad de ciencias de la Conducta y la Sociedad de Psicología Aplicada A.C..

En 1994, en el mes de Mayo, en la Ciudad de Guanajuato se realizó el **Quinto congreso Nacional de Psicología del Trabajo y Segundo Iberoamericano de Recursos Humanos**, con el tema “ La Psicología y los Recursos Humanos ante el reto de la Excelencia, la Productividad y la Competitividad”, organizado por : La Sociedad de Psicología Aplicada, A.C., Grupo Vip, y la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro.

En 1995, en el mes de Mayo, se realiza en la Cuidad de Zacatecas el **Sexto Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y Tercero Iberoamericano de Recursos Humanos**, con el tema “ El Experto de Recursos Humanos como Facilitador del Cambio”, organizado por : La Sociedad de Psicología Aplicada A.C.

En 1996, en el mes de Marzo, se realizó el **Séptimo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y cuatro Iberoamericano de Recursos Humanos**, con el tema “ Nuevas Alternativas de Gestión del Comportamiento Humano en las Organizaciones” organizado por : La Sociedad de Psicología aplicada, A.C. , La Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Como podrá apreciarse desde 1981, la Sociedad de Psicología Aplicada ha sido la que ha organizado éste tipo de eventos siempre con la finalidad de llevar a los distintos estados de la república, en donde exista escuela o facultad de psicología, para difundir en esos pequeños estados la psicología del trabajo, para hacerla crecer cada vez más, vale la pena hacer mención que, quien ha propiciado todos y cada uno de los eventos mencionados ha sido el Dr. Jaime Grados Espinosa

Con todo lo anterior, podemos ver, que el desarrollo de la Psicología del Trabajo en México ha sido producto de la confluencia de varios aspectos, que se ubican todos ellos dentro de los procesos de modernización que ha estado viviendo el país, los cuales se incrementan y aceleran en últimas fechas. Al respecto, en el siguiente capítulo se hará una revisión de la participación del Psicólogo del Trabajo en dichos procesos de modernización.

Por otra parte, es necesario mencionar las investigaciones realizadas por el Dr. Jaime Grados, en cuanto a las Funciones del Psicólogo del Trabajo en la década de los ochenta, encontrando lo siguiente:

" Uno de los sectores que se ha caracterizado como empleador más importante de Psicólogos del Trabajo, es la iniciativa privada, aunque la tendencia actual hace poco significativa la diferencia entre el personal que capta el sector Gobierno y el que emplea la iniciativa privada"
 .(Grados, 1988)

Las áreas de Psicología en donde es mayor la población de Psicólogos son en: Del Trabajo con un 85%, del Trabajo y Clínica 10%, del Trabajo y Educativa 2.50%, Educativa 1.25%. De esto se puede apreciar que los Psicólogos del Trabajo laboran en su área y por lo tanto no invaden funciones de otras. Caso contrario en las otras especialidades, ya que se encuentran Psicólogos Educativos y Clínicos realizando actividades del área del Trabajo, y con base en lo anterior también se observa que en el nivel jerárquico que están colocados los Psicólogos en las empresas, es de un 50% en mandos intermedios, un 29% ejecutivo y en un 19% en operativo técnico.

En las funciones que desde un principio se han desempeñado obtuvo los siguientes resultados:

Reclutamiento y selección	55.00%
Capacitación	16.00%
Psicometría	11.25%
Investigación	3.75%
Docencia	3.75%
Psicología Infantil	2.50%
Asesoría en Educación Abierta	1.25%
Análisis de Tiempos y Movimientos	1.25%
Relaciones Industriales	1.25%
Elaboración de Pruebas Industriales	1.25%
Orientación Vocacional	1.25%

También encontró que en la práctica profesional la gran mayoría de Psicólogos han podido eliminar algunas carencias en el manejo de sus funciones, que en la Facultad no se imparten o que si se imparten se hace de manera superficial.

Como se puede apreciar, por mucho tiempo un porcentaje de funciones bastante alto sigue recayendo en el Reclutamiento y Selección de Personal.

En un trabajo más reciente que presentan Araceli Cruz y Norma Fierro (1990) encontraron que: *“En la actualidad se ha observado el creciente interés por parte de las instituciones tanto públicas como privadas, por contar con Psicólogos Laborales dentro de su equipo de trabajo”*. Esto se ha visto incrementado, primordialmente, dentro del área de Recursos Humanos, que es en donde se encuentra el mayor campo de acción para los mismos. Es por lo anterior por lo que nos hemos abocado a la tarea de conocer y de investigar la situación actual del Psicólogo del Trabajo dentro de las instituciones, en donde obtuvieron los siguientes resultados.

- Fue posible apreciar que los profesionistas y Psicólogos que laboran en el sector público, son más numerosos que aquellos que trabajan en el sector privado.

- En el área o departamento asignado a los Psicólogos del Trabajo, existe una marcada diferencia entre ambos sectores. En el privado se les distribuye en áreas específicas como: Reclutamiento, Selección y Capacitación, entre otras.

- En el sector público en cambio, son concentrados en su mayoría, en áreas administrativas y de servicios sin especificar claramente qué actividades realizan.

Con respecto al sexo no es un factor determinante para desempeñar las labores como Psicólogos en ambos sectores industriales, no obstante en el sector privado se notó cierta preferencia por Psicólogos del sexo femenino.

Con todo lo anterior podemos ver que la Psicología del Trabajo es aceptada como una especialidad que poco a poco ha conseguido ubicarse dentro del contexto empresarial. Aún es largo el camino para la Psicología en México, los avances hasta ahora logrados requieren de un impulso y desarrollo que vayan paralelos al crecimiento del país.

Dadas las situaciones sociales, económicas y políticas del país, es necesario que el Psicólogo se enfrente a una problemática en la cual los recursos humanos técnicamente no están preparados para hacer frente a la expansión del trabajo y el crecimiento industrial, son insuficientes, es por ello que la Psicología del Trabajo debe trabajar conjuntamente con otras disciplinas afines a su campo

de acción para lograr resultados óptimos, atacando con ello los problemas que puedan surgir dentro de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior y en mi experiencia de algunos años en el ambiente laboral en Recursos Humanos en diferentes empresas, he conocido que además de las funciones antes mencionadas también se deben adquirir habilidades y conocimientos en muchas otras áreas como por ejemplo: capacidad para negociar en diferentes niveles jerárquicos en instituciones privadas, así como en dependencias gubernamentales, algo que es de mucha importancia cuando se tiene la responsabilidad de elegir al candidato idóneo para determinado puesto; en puestos que requieren conocimientos de otras profesiones que son muy distintas a las del área de psicología, como lo es en Ingeniería, Contabilidad, Diseño, etc., en donde al entrevistar al candidato es necesario conocer de todas las actividades más relevantes en el desempeño de las funciones a realizar; es decir se requiere de manejar en forma precisa conceptos en funciones y actividades propias del puesto a cubrir, que sólo se aprenden al estar en contacto muy estrecho con esas áreas. Sin olvidar que los conocimientos de administración también son de gran importancia para el buen desarrollo del profesionista de Psicología en las organizaciones por ser una área de competencia para el manejo de los recursos humanos, en la cual el Psicólogo del Trabajo se va introduciendo cada vez y a su vez con buenos resultados como lo podremos ver en el siguiente capítulo al referirnos a las funciones actuales del psicólogo del trabajo.

En cuanto al desarrollo de la psicología en México, se ha podido observar que por mucho tiempo las funciones del psicólogo han sido y siguen siendo en el área de Selección de personal, Capacitación y como auxiliar en otras áreas administrativas que de alguna manera han dado las bases más sólidas para el desarrollo de las organizaciones y ampliando la intervención del psicólogo del trabajo.

Por otra parte, se ha podido comparar en dónde son más reconocidas las funciones del psicólogo del trabajo, se encontró que en cantidad el sector público cuenta con un mayor número de psicólogos en su plantilla que en la iniciativa privada. Sin embargo, existe una diferencia sustancial, en cuanto a que en el sector público los psicólogos están ubicados en diferentes funciones administrativas un tanto alejadas de la especialidad. En la iniciativa privada el número de psicólogos también es grande, sólo que sus funciones son más específicas y sus logros son más tangibles.

Los despachos de consultoría también han sido una parte esencial en el desarrollo de la psicología del trabajo, pues algunos de los que dieron la pauta para el ejercicio de la psicología en las organizaciones de manera independiente, han sobrevivido y siguen dando elementos para la creación de muchos más, por ejemplo DANDO, SHORE Asociados, etc., En la actualidad existen un sin número de despachos, claro, algunos reconocidos y otros no, pero se sigue con la línea de atender los problemas de las organizaciones.

La importancia de la psicología del trabajo cada vez va ganando más terreno, se ha podido observar que la psicología del trabajo tiene más aplicación en su área que otras especialidades de la psicología. Los psicólogos del trabajo realizan sus funciones sin invadir las otras especialidades, en cambio se pueden observar del área clínica desempeñando puestos en otras áreas.

Un punto que no se ha podido rebasar es el nivel en el cual nos han ubicado a los psicólogos del trabajo, sin pasar de los mandos intermedios, esto refleja que no hemos sabido algunos psicólogos del área laboral hacer valer más nuestras funciones y escalar niveles más altos en las organizaciones, seguimos siendo auxiliares de otras disciplinas como la administración, sin dejar de lado que el trabajo multidisciplinario es importante.

El aspecto que debe reconocerse con más énfasis es, que aún con las carencias y dificultades a las que ha tenido que enfrentarse el psicólogo del trabajo en el campo laboral, ha logrado mediante la práctica profesional un lugar cada vez más amplio dentro de las organizaciones con éxitos tangibles.

Existen situaciones que han obstaculizado el amplio desarrollo de la psicología del trabajo que de alguna manera no está del todo al alcance del profesionista la solución, pero si puede hacer planteamientos que mejoren tal situación. En esto quiero referirme a la incongruencia que desde muchos años atrás y hasta la fecha no se ha superado; entre la curricula escolar y en campo laboral. Deberían existir materias más practicas y activas dentro de la curricula para que al egresar el alumno cuente con la tan requerida experiencia en la solución de los problemas laborales.

En la siguiente tabla se puede ver un resumen de los acontecimientos que han dado las bases para el desarrollo de la Psicología del Trabajo en nuestro país, que como se ha mencionado anteriormente gracias a estos hechos la psicología se va consolidando cada vez mas como una profesión necesaria con sus intervenciones dentro de las organizaciones

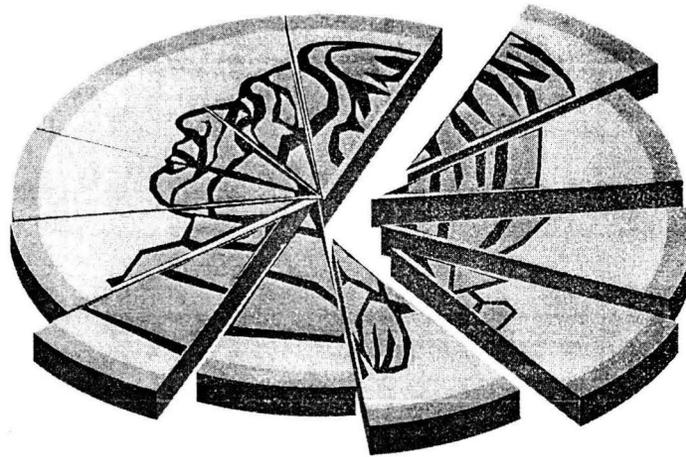
MOMENTOS HISTORICOS DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO EN MEXICO

AÑO	ACONTECIMIENTO	REPRESENTANTE / INSTITUCION
1893	Primera cátedra de psicología	Ezequiel Chavez
1901	Edición de dos monografías	Revista Positiva
1910	Se incluye Psicología en Humanidades	U.N.A.M.
1916	Fundación del primer laboratorio de psicología	U.N.A.M.
1923	Se funda el Departamento Psicotécnico	Departamento del Distrito Federal
1924	Se integran tres materias más de psicología	U.N.A.M.
1925	Se publica la 2a Edición de la escala de Binnet	Profesor Pablo Boder
1928	Se otorgan los grados de Maestría y Doctorado	U.N.A.M.

Antecedentes de la psicología del trabajo en México

1938	Se funda la Escuela de Capacitación Técnica de Personal	Teléfonos de México
1942	Se introduce la Selección Técnica de Personal	Banco de México (Banco Central) Sr. Eduardo Villaseñor
1944	Se funda la 2a oficina de Psicología Aplicada	Banco de Comercio Dr. German Herrera
1950	Se funda el 1er. Despacho de Asesoría	Instituto de Personal S.D
1951	Se funda el Departamento de Servicios de Previsión de Riesgos	Hospital Colonia de Ferrocarriles Dr. Alfonso Millan
1957	Primer Congreso Latinoamericano de Psicología Profesional	Consejo estudiantil del Colegio de Psicología
1959	Desarrollo de la Psicología de la Industria en el Sector Público	Comisión Federal de Electricidad Sra. Elena Salazar Mayen
1960	Aprobación del plan de estudios para la carrera y se expide el título de psicólogo	U.N.A.M.
1960	Se incrementa la creación de Despachos de Asesoría	Servicios de Psicología aplicada SHORE Y ASOCIADOS
1966	La psicología se vuelve profesional	U.N.A.M.
1969	Publicación del Directorio de Profesionistas, en el que se incluye el área de Psicología	U.N.A.M.
1970	Se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C.	Asociación de Psicólogos Industriales
1971	Entra en vigor el plan de estudios para la carrera de psicología	U.N.A.M.
1973	El colegio se convierte en facultad	U.N.A.M.
1975	Se crean las E.N.E.P. Iztacala y Zaragoza	U.N.A.M.
1977	Primer Congreso de Psicología del Trabajo	Asociación de Psicólogos Industriales
1981	Primer Encuentro Nacional de Psicología del Trabajo	Asociación de Psicólogos Industriales
1985	Primer Congreso Interamericano de Psicología del Trabajo	U.N.A.M., Universidad Autónoma Benito Juárez
1991	Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo	U.N.A.S.L.P., Sociedad de Psicología Aplicada, S.C y U.N.A.M.
1992	Tercer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo	Colegio de Profesionales de la Psicología en Querétaro, Sociedad de Psicología Aplicada
1993	Cuarto Congreso Nacional de Psicología del Trabajo	Sociedad de Psicología Aplicada y Universidad Autónoma del Estado de México
1994	Quinto Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y Segundo Iberoamericano de Recursos Humanos	Sociedad de Psicología Aplicada, A.C. y Grupo Vip
1995	Sexto Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y Tercero Iberoamericano de Recursos Humanos	Sociedad de Psicología Aplicada, A.C.
1996	Séptimo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y Cuarto Iberoamericano de Recursos Humanos	Sociedad de Psicología Aplicada y Universidad Autónoma de San Luis Potosí

INTERVENCION DE LA PSICOLOGIA EN
LAS ORGANIZACIONES A FINALES
DEL SIGLO XX



La Psicología Industrial es una disciplina que ejerce una enorme influencia sobre la calidad de la vida moderna. En nuestro estilo de vida se advierten sus repercusiones, sin importar dónde residamos ni trabajemos, ni la posición social que ocupemos.

INTERVENCIÓN DEL PSICOLOGO EN LA VIDA LABORAL

La mayoría de los Psicólogos Industriales trabajan en alguna empresa: una sociedad mercantil, una empresa manufacturera, el Gobierno Federal o Estatal, una Universidad, un Hospital o un Organismo Militar. No importa dónde trabaje, su carrera está moldeada y orientada por los conocimientos de la Psicología Industrial, desde el día en que entra en la oficina de Personal para su primer entrevista, hasta su cena de jubilación. En efecto, ésta Disciplina junto con su capacidad personal, decidirá el trabajo que habrá de realizar y la manera de ejecutarlo; de ello depende así mismo, el rango final, las responsabilidades, la remuneración, y lo que es más importante, el tipo de satisfacción personal que le procure el trabajo.

“Al pasar el mayor tiempo de la vida adulta en un empleo, y la indole de la carrera profesional determina no sólo nuestro nivel económico, sino también nuestra seguridad emocional y felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad, nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos, mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia.

La insatisfacción en el trabajo puede perjudicar también la salud física y psíquica. En un estudio de 15 años sobre el envejecimiento se descubrió que la satisfacción en el trabajo era el predictor más confiable de longevidad. Se ha demostrado igualmente que la cardiopatía, úlceras, artritis, enfermedades psicósomáticas, ansiedad, preocupación y tensión están relacionadas con el estrés o insatisfacción en el trabajo. En consecuencia, encontrar el tipo idóneo de trabajo es la decisión más trascendente que se debe tomar en la vida ”. (Schultz, 1991).

Los Psicólogos Industriales son los que ayudan a iniciar éste paso, pues intervienen de manera decisiva en la selección de candidatos. El primer contacto formal con ellos lo constituyen los Tests psicométricos y otras medidas de selección; con éstos instrumentos el empleador investiga si el candidato es idóneo para el puesto y viceversa.

Una vez que se da la relación individuo empresa no se interrumpe la influencia que la Psicología del Trabajo tiene en la vida laboral. En efecto, el progreso del individuo en la empresa depende de diversos criterios, entre ellos el rendimiento en el puesto que será objeto de evaluaciones periódicas mediante métodos inventados por los psicólogos, y la puntuación en otros tests psicológicos. En algunas empresas, los ascensos de alto nivel nunca se hacen sin la recomendación

de los Psicólogos acerca de la capacidad del empleado para cumplir con sus nuevas responsabilidades.

Por otra parte, se hace necesario mencionar también las relaciones interpersonales porque es evidente que la importancia de llevarse bien con los demás se demostró en un estudio Psicológico en que participaron miles de oficinistas. Al explorar por qué se despiden a los trabajadores, los investigadores descubrieron que apenas el 10% de ellos perdían su empleo por falta de capacidad técnica. Un impresionante 90% lo perdía por no saber llevarse bien con sus compañeros de trabajo o con sus supervisores. Lo mismo se advirtió en los niveles más altos de la estructura empresarial los conflictos, más que la incompetencia eran la causa del despido de la mayoría de los ejecutivos o de que éstos renunciaran. En una encuesta reciente se comprobó que el 76% de los que abandonaban o perdían su trabajo habían tenido problemas de relaciones interpersonales. Únicamente el 14% la causa había sido rendimiento insatisfactorio. (Idem.)

EL PSICOLOGO DISEÑA LAS CONDICIONES DE TRABAJO

En una empresa la producción debe lograrse con el máximo de eficiencia y calidad. Por lo tanto, la planta, el equipo y las condiciones de trabajo han de crear una atmósfera propicia para ello. Y ésta es otra de las tareas del Psicólogo del trabajo: participar en el diseño de maquinaria, la disposición de las líneas de montaje y del ambiente de trabajo a fin de crear un medio que garantice una producción óptima. El producto terminado de una empresa manufacturera debe recibir y envasarse en forma atractiva para que el público lo compre. También en estas actividades intervienen los Psicólogos del trabajo. Estos profesionales prestan servicios muy importantes al empleador y al personal en todos los niveles de vida moderna de las empresas. La Psicología aplicada al mundo del trabajo sirve a dos señores: al individuo y la compañía cuando beneficia a una también beneficia al otro. Pero la Psicología Industrial tiene mayor trascendencia aún, no sólo influye en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina. Repercute también en la conducta de los consumidores, es decir que son Psicólogos muchos de los profesionales que crean las necesidades de la sociedad moderna, que diseñan el avance y los lemas publicitarios con que se satisfacen dichas exigencias.

" Es así que el Psicólogo del Trabajo viéndolo desde esta perspectiva es el profesional que tiene a su cargo dentro de las industrias un papel muy determinante, pues por otro lado, él es capaz de aplicar métodos objetivos, así como su objeto de estudio que es la observación de la conducta humana, en tanto que la conducta externa (movimientos, habla y trabajos creativos) son el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad de ahí que el psicólogo se concentre en ella, a fin de entender y analizar a las personas a las que va a estudiar. No obstante, su labor va más allá, puesto que la psicología se ocupa además de las dimensiones intangibles del ser humano; motivaciones, emociones, ideas y

deseos. No es posible observar directamente éstas facetas de nuestra vida interior o subjetiva. Por ejemplo, la motivación es invisible, por tratarse de un impulso interno que escapa a la observación de igual forma, no podemos ver directamente la inteligencia, pero percibimos manifestaciones externas de diversos grados de inteligencia". (idem)

DIFERENTES AREAS DE DESARROLLO DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO

Es digno de considerarse lo que plantea al respecto Siegel (1980) quien nos dice " *El psicólogo que trabaja en un ámbito industrial puede verse llamado, en el curso de un mismo día, a administrar pruebas, tratar con inspectores, asistir a conferencias sobre instrucción, preparar un experimento para verificar la eficacia de una nueva campaña de publicidad, practicar un análisis estadístico del cuestionario de una encuesta sobre moral, y aconsejar a algún empleado que tiene algún problema personal. Esta no es de ninguna manera una lista exhaustiva de sus funciones; presenta apenas un ejemplo del campo de acción del psicólogo industrial* ". N

Es por eso que a medida que la industria acepta cada día más la contribución de los psicólogos, se consulta con más frecuencia al Psicólogo Industrial sobre lo concerniente a todos los aspectos de la empresa industrial. Inicialmente, el campo se restringió al estudio de la conducta de los empleados, hoy día se ha ampliado hasta comprender estudios de comportamiento de gerentes y consumidores. Los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro de un marco laboral limitado, actualmente el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes. N

Las empresas están pasando por situaciones muy críticas como consecuencia de la misma situación que vive el país, esto ha provocado que la forma como lo afronten las empresas es reestructurando y adelgazando la fuerza laboral, generalmente lo están haciendo con las áreas adjetivas, es decir las que sirven de apoyo para que el objetivo y la misión de la organización se cumplan (producción de bienes y servicios, comercialización, etc,). Sin embargo, en algunas empresas también reducen sus plantillas en los departamentos de personal en donde el psicólogo que sólo ha servido de apoyo a las áreas administrativas es el que también sale de la empresa sin considerar que aún y cuando se reduzca al mínimo el personal se requiere de muchas de las actividades que el psicólogo del trabajo debe realizar, como lo que plantea Carmen Hinojosa, (1994) " *La permanencia del área de Reclutamiento y Selección en tiempos de crisis* ", es fundamental debido a que es un área que ayuda a la empresa y al personal de la misma a la consecución de sus objetivos y metas en cuanto a: N

1) **Contratación**.- Aún cuando labore el mínimo de personal, existe la posibilidad de que algún empleado dé por terminada su relación laboral (renuncia, muerte, etc.), nada asegura que los empleados que estén en los planes de la empresa, permanezcan indefinidamente en ella. Entonces habrá de cubrir la vacante que se genere y por lo tanto evaluar y seleccionar a los candidatos.

2) **Análisis de Puestos** - Catálogos de Puestos.- En más de una empresa el área de Reclutamiento y Selección de Personal es la encargada de elaborar los análisis de puestos si la empresa se reestructura seguramente se verá obligada en varios casos a fusionar varios puestos y funciones, tal vez a eliminar algunas, variando el contenido de algunos puestos. Por lo tanto habrá que reelaborar las descripciones de puestos, para conocer lo que “ cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para desempeñar eficientemente el puesto de nuevo contenido”.

3) **Evaluación** - Una de las principales labores del área de Selección es la evaluación; es decir, el medir los conocimientos, las aptitudes, habilidades, capacidades intelectuales y personalidad con que cuentan los candidatos o trabajadores para ocupar un puesto.

4) **Evaluación del Desempeño**.- Medir en qué forma desempeña el empleado su trabajo con base en la Descripción de Puesto específico, para ello “es necesario conocer la naturaleza del trabajo a cargo del mismo” y tener elementos de juicio para que la calificación resulte acertada.

5) **Reubicaciones**.- El personal que no cubre los requisitos o exigencias del área, o que no se entiende bien con el jefe es puesto a “ disposición de personal “. El área de Selección de personal puede darse a la tarea de efectuar una evaluación técnica-psicológica del trabajador para poder ubicarlo en el puesto adecuado y en el área acorde con sus intereses y aptitudes y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

6) **Promociones-Escalafón-Sustituciones**.- La evaluación de los trabajadores con posibilidades para ocupar un puesto de mayor nivel o sustituir una vacante del mismo nivel, con base al perfil del puesto. En muchas empresas se otorgan promociones y no precisamente basadas en un criterio técnico y objetivo, por lo cual se cometen muchas injusticias, que después influyen en el clima laboral.

7) **Programas de Capacitación y Desarrollo de Personal**.- En muchas empresas el área de Selección realiza funciones de Capacitación, pero esto no es la generalidad. Sin embargo, al realizar la medición de aptitudes y personalidad de candidatos para nuevo ingreso, promoción y desempeño puede enlistar las habilidades que el interesado debe desarrollar.

8) **Inventario de Recursos Humanos.** - Esta tarea se le ha asignado en varias ocasiones al área de Selección, que es quien se encarga de elaborar el censo de personal con el fin de integrar el inventario de Recursos Humanos. Esta es la herramienta que ayuda en la toma de decisiones dentro de la planeación de los recursos humanos y permite el análisis del recuento de las competencias necesarias y el recuento de las competencias disponibles.

9) **Plan de carrera -Servicio Civil de Carrera.** - Consiste en proyectar la carrera del trabajador dentro de la organización, relacionando directamente el desarrollo individual con la obtención de los objetivos y metas de la institución, con lo cual se garantiza la continuidad de los programas establecidos, así como la estabilidad laboral de los empleados.

Este tipo de soportes a las empresas en estas áreas del comportamiento humano le dan a las empresas cierta tranquilidad en su rotación de personal.

10) **Entrevista de salida.** - Al retirarse una persona de la institución conviene realizar una entrevista con el fin de obtener indicios del funcionamiento del área, el clima organizacional, de sus impresiones durante su estancia en la institución, etc, esto permite diagnosticar alguna problemática en la organización y contribuir a su mejoramiento.

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO EN INTEGRACION CON OTRAS DISCIPLINAS

La psicología industrial es una disciplina aplicada. El que la practica aplica directamente los sólidos principios que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano obtenido, tanto de las otras ramas del amplio campo de la psicología, por ejemplo la psicología clínica, la experimental y la social, así como de las otras disciplinas como la sociología, la economía y la filosofía. El principal objetivo de estas aplicaciones es predecir el comportamiento o exponer algún cambio en él que deberá realizarse posteriormente. Estos dos objetivos, predicción y cambio, constituyen una especie de recompensa. Representan una prueba práctica de la teoría.

El desempeño en el puesto y la satisfacción indican la interacción de factores individuales como lo son: habilidades, intereses, impulso, entre otros y de factores ambientales, como el ambiente de trabajo, el contexto de la organización, etc” (Siegel, 1980).

La psicología es una disciplina que desde hace mucho tiempo ha intervenido en las relaciones del individuo con su entorno, y en el caso particular de la psicología del trabajo lo ha hecho principalmente en las áreas que mencionaremos a continuación. Aún cuando pareciera muy reiterativo trataremos de verlas desde diferentes puntos de vista.

LAS DIFERENTES PARTES DE LA PSICOLOGIA Y SUS APLICACIONES

En lo que se refiere a psicología del personal se puede argumentar que, es lo que se ha conocido como un área que está dedicada a los que buscan empleo y a los empleados nuevos. Frecuentemente, las empresas tienen que enfrentarse al problema de escoger, entre un grupo de solicitantes, a los que llenen mejor ciertos requisitos. Este problema de predicción es el que exige que el psicólogo esté familiarizado con los instrumentos y las técnicas de selección y colocación del personal.

Lo anterior puede obligarlo a estudiar la efectividad de la predicción de las pruebas, inventarios, entrevistas, modelos de solicitudes y cartas de recomendación. Es posible que tenga que idear nuevos instrumentos o modificar los ya existentes. También tendrá que desarrollar o que se ajusten a los resultados que trata de predecir, incluso la eficiencia industrial y la satisfacción en el trabajo.

En este rubro vale la pena mencionar una gran aportación de Jaime Grados al crear la Prueba de Frases Incompletas de Sacks aplicada a la industria, (FIGS), la cual está constituida de cuatro áreas y actitudes como son Responsabilidades, relaciones Interpersonales, Motivaciones y Concepto de sí Mismo. Como una respuesta a la necesidad de contar con una prueba psicológica con fundamentos en nuestro país y que ha dado buenos resultados en la selección de personal.

Cuando una empresa se ve en la necesidad de contratar personal inexperto, como es el caso de pequeñas corporaciones de seguridad privada, entre muchas, tiene necesariamente que recurrir a un programa sistemático de adiestramiento. Los psicólogos también representan una gran ayuda en la dirección de tales programas.

En la psicología de los factores humanos están involucrados los factores que afectan a la eficiencia de los empleados en su trabajo. En este aspecto es importante el ambiente en el que se trabaje, dado que esto determina el buen desempeño de las labores, al respecto en últimas fechas los psicólogos han hecho aportaciones significativas en el diseño de máquinas y a la estructura de los sistemas hombre-máquina. Estas intervenciones han sido valiosas sobre todo cuando se trata de un

equipo complejo y que un descuido en el diseño, violentaría o sobre pasaría la capacidad humana, podemos considerar un ejemplo en el diseño de aviones de gran velocidad, en los cuales, si el piloto demora cinco segundos al buscar determinada palanca, perilla, botón o carátula, o bien un poco menos complicado en los estudios que ha hecho la psicología de la ingeniería para la ubicación óptima de los controles y carátulas en los tableros de los automóviles y equipos industriales.

En la psicología de las relaciones humanas, es importante la atención que se le ha dado a los factores interpersonales tales como estilo de dirección, grupos de trabajo informales, por mencionar sólo algunos y que han sido temas de investigación que tienen efectos trascendentes en la dirección y desarrollo administrativo. Es así que el hecho que un hombre ocupe una posición directriz no garantiza de ninguna manera, que tendrá un grupo dispuesto de seguidores. Se acude regularmente a los psicólogos industriales para que formúlen programas de evaluación para la administración media y superior.

En tiempos recientes la psicología organizacional ha sido la encargada de considerar la organización de la compañía en todos sus aspectos y con especial énfasis en el funcionamiento del grupo, en la motivación y la satisfacción en el puesto, y aborda el cambio organizacional planeado. Sus intervenciones en este aspecto han sido tan marcadas y necesarias que hoy en día existen un sinnúmero de despachos especializados en consultorias organizacionales y que son dirigidos por psicólogos, como lo veremos en el capítulo posterior referente a las consultorias.

ALGUNOS DE LOS FACTORES QUE ESTUDIA EL PSICOLOGO

Los factores sociales tienen interacción con otros aspectos del trabajo y del ambiente del hogar, así como con las características del trabajo y las del empleado individual, que culminan en la satisfacción o en la inconformidad en el puesto y en un nivel de desempeño del trabajo superior, inferior o promedio.

Existen factores de gran importancia para el psicólogo como lo son los factores dimensionales entre los que podemos mencionar : **El liderazgo, Asetividad, Capacidad para trabajar en equipo, Satisfacción laboral, Creatividad, Capacidad de aprendizaje, Memoria, Lenguaje, Comunicación.** Las organizaciones al saber que los psicólogos somos capaces de estudiar estos factores, esperan que seamos nosotros los que lo s identifiquemos, que lo s generemos en los grupos y sobre todo que los desarrollémos.

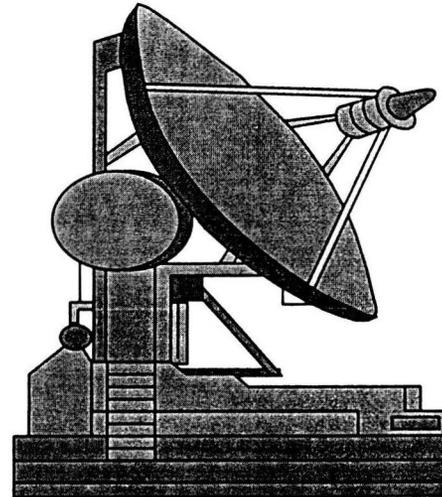
La **motivación** es un tema complejo. En cualquier momento de su vida, los objetivos que una persona se esfuerza por alcanzar reflejan la interacción entre la situación actual y toda su historia pasada. Así es como existen diferencias individuales muy marcadas entre los empleados en lo referente a su **actitud hacia el trabajo y la satisfacción** que este les proporciona. Por lo tanto, una de las tareas que incumben a los psicólogos industriales es descubrir principios de motivación que trasciendan las **diferencias individuales** en los impulsos específicos de trabajo.

Por supuesto que los empleados con motivaciones elevadas no siempre están de acuerdo con las decisiones de la gerencia ni las respaldan. A decir verdad, es posible que se sientan lo suficientemente seguros en su ambiente de trabajo para expresar en voz alta sus objeciones o críticas a algunas prácticas en particular. **Con mucha frecuencia se recurre al psicólogo del trabajo para que investigue el origen del descontento en un determinado ambiente laboral y en ocasiones se les consulta para evaluar el cambio organizacional planeado y efecto que produce la investigación.**

Es también importante la intervención del psicólogo del trabajo en situaciones de **cambios de actitudes** encaminadas hacia la prevención de accidentes, a través de diferentes programas en los cuales colabora de manera integral con otras disciplinas como la Medicina, Relaciones Industriales, entre otras; los cuales han reconocido los logros obtenidos. Que bien estas intervenciones han sido desde principios de siglo, en donde podemos mencionar los trabajos de Müstenberg, que fue uno de los primeros psicólogos que realizó investigaciones sobre accidentes industriales, él identificó los factores humanos que contribuían a los accidentes

Así como existen áreas donde las intervenciones del psicólogo del trabajo se palpan a primera vista y con excelentes resultados, también existen áreas de intervención en que sus resultados no son tan tangibles, como es el caso de lo que se refiere a la **conducta de los consumidores**. Una compañía subsiste porque los consumidores compran sus productos o sus servicios. Una de las contribuciones inapreciables, es justamente la aplicación que hace de los métodos científicos a la **investigación rigurosa de problemas** tan diversos como: el tamaño y la organización de los mercados, la efectividad de las campañas de publicidad, **la reacción del consumidor** ante los productos y las compañías que los fabrican, y de las necesidades y motivos que provocan el comportamiento del consumidor. Por otra parte, a pesar de que hasta la fecha los psicólogos casi no han prestado atención al estudio del **arte de vender**, se han investigado extensamente los problemas de selección y adiestramiento de los vendedores.

INFLUENCIA DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE EL PERFIL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO



Con el tema de la influencia de las organizaciones sobre el perfil del psicólogo trataremos de dar un vistazo a la situación de la psicología del trabajo frente a los cambios que se han presentado en las organizaciones en fechas

Lo haremos en tres etapas considerando las dos últimas décadas, que es en donde se han marcado cambios vertiginosos. En la primera etapa observaremos algunos de los cambios en la industria que a su vez han generado cambios en el perfil del psicólogo del trabajo. En la segunda, cuáles han sido las intervenciones de la psicología frente a estos y a otros cambios, dando algunas aportaciones para que, de alguna manera el individuo se ajuste a ellos. Finalmente, en la tercera se analizarán los modelos de intervención que han propiciado los cambios en las organizaciones.

En dichos cambios, la psicología del trabajo no es la excepción, que entre otras cosas son un reto a enfrentarnos a una realidad con grandes avances.

Haciendo un poco de historia podemos darnos cuenta que desde la aparición de los departamentos de Recursos Humanos estos, han tenido un proceso evolutivo lento, considerándosele durante mucho tiempo, como un mal necesario, todavía en la década de los sesenta muchas empresas tenían este concepto, por considerar que el área de recursos humanos no aportaba ningún beneficio real en cuanto a resultados para la organización, limitándose a áreas muy específicas como Selección, Contratación y Nóminas.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA EN LA DECADA DE LOS 80 y 90'S

En la década de los 80's se comienza a ver diferente el panorama para la psicología, comienza a tomar un matiz diferente, dando más apoyo a esta área, **invitándola a participar más en las decisiones de las organizaciones**; para ello fue fundamental la introducción de los postulados de la nueva forma de pensar de las ciencias administrativas y humanísticas, como por ejemplo, el Desarrollo Organizacional, el trabajo en equipo, la separación del recurso humano como parte de los factores de producción, las nuevas teorías de liderazgo entre otras.

En los 90's Recursos Humanos se considera como un pilar fundamental en las organizaciones, se tienen a las consultorías como staff, aún con ciertas fiducias por no definir claramente cuál es su participación como tal; dificultándosele con ello la claridad de sus resultados.

Aún cuando se conocen las dificultades por las que se ha atravesado para lograr ocupar el lugar que actualmente posee el profesionista de psicología del trabajo su permanencia ha sido muy notoria, es así que cuando hay un cambio en las organizaciones también se involucra a éste

LOS CAMBIOS QUE HA GENERADO LA AUTOMATIZACION

En la industria, la automatización de procesos en cualquier área, también es una necesidad, porque el avance tecnológico va acompañado de la computación. En una revista de prestigio empresarial, (Expansión) se menciona que un 72% de compañías realizaron inversiones en los últimos tres años para modernizar su empresa, la inversión se destinó en: adquisición de equipo de cómputo; sistemas automatizados y tecnología que ofrezca rapidez y calidad entre otras.

La psicología no es la excepción en esta relación necesaria con la computación, claro con ciertos retrasos de algunos años, o mejor dicho de algunas décadas. Por lo antes expuesto se puede pensar que dentro del universo de la psicología, específicamente en selección de personal se va haciendo necesario actualizarse al respecto para ofrecer mejores servicios en esta área. De este análisis se derivan muchas inquietudes, tales como: si todas las pruebas psicométricas por sus características son fáciles de automatizar, lo cual nos llevaría a un análisis muy extenso, pero sólo se tomarán en cuenta las de más relevancia por su aplicación : por ejemplo el CLEAVER , que al igual que otras pruebas están constituidas en forma objetiva, dado que hay factores y textos definidos, se proporciona una calificación y se grafican los resultados además de que estos se interpretan bajo parámetros definidos, esto de alguna manera facilita la automatización) Como caso representativo veremos en el último capítulo la referencia que hace (en la entrevista realizada) Beatriz López acerca de la aplicación de esta prueba automatizada en la industria y sus buenos resultados.

Por otra parte, las pruebas proyectivas también se pueden automatizar dado que sus bases como la grafología, como las pruebas de lápiz y papel, se sustentan en teorías sólidas, los autores al interpretar las pruebas se apoyan en principios y reglas; además hay una comparación entre los resultados de una prueba contra una maestra; se hacen correlaciones con pruebas psicológicas de renombre, su lógica, leyes y conceptos universales hacen fácil su aplicación. Esto ha permitido que se consideren como básicas, su única limitación es la calificación y la interpretación porque se hace de manera profunda y el tiempo invertido es mucho)

Ahora con el apoyo de la computadora esta limitación se ha superado mucho, podemos hacer referencia al mismo caso de Beatriz López con el LÜSCHER automatizado y su experiencia en la aplicación, además también se han seguido creando de acuerdo a ciertas necesidades otras pruebas

OTROS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LA PRACTICA DEL PSICOLOGO

Existen cambios muy significativos en las actividades del psicólogo del trabajo como los que refiere Sigmar Malvezzi,(1994), quien argumenta que :

“La gestión de Recursos Humanos pasa por un cambio de paradigma. La ingeniería del desempeño que desarrolló el paradigma deductivo en la Selección, no es capaz de atender las demandas de competitividad y participación. La búsqueda de la certeza a través de Test y el presupuesto de características rígidas y estables tuvieron dificultades para integrarse en las prácticas participativas de la gestión. Estas dificultades estimularon el desarrollo de concepciones más flexibles para la Selección. Otros paradigmas como el Inductivo y el Interactivo-Simbólico, fueron más eficientes en el involucramiento de distintos profesionales y gestores en el examen de los candidatos, re-creando el concepto de selección. En vista de esto, los Test psicológicos están siendo sustituidos por otras prácticas como las pruebas situacionales que no son una metodología sino una estrategia que permite la utilización de diversas tácticas y métodos”.

Las pruebas situacionales consisten en una estrategia que busca la competencia del candidato y no sus habilidades. Partiendo del supuesto que la competencia del candidato puede ser conocida a través del análisis de su vida profesional asociada al análisis de su producción en tareas representativas de un puesto o una misión. De esos análisis se producen las informaciones necesarias para la elaboración de una teoría situacional sobre su desempeño para ser aplicada a la situación del puesto en abierto, lo que se busca no es un perfil de características personales para ser contrastado con un perfil de características deseadas (paradigma deductivo).

Se busca un perfil de características que sean explicativas de su desempeño que confrontada con el puesto y su contexto permita a los requisitantes elaborar caminos para el equipo con los distintos candidatos, se elige el candidato que, a través de ese proceso es lo más consistente con la estrategia diseñada para el grupo de trabajo por los seleccionadores (paradigma inductivo) (Malvezzi, 1994).

Otra prueba situacional que es también muy conocida en la elección del mejor candidato para determinados puestos, sobre todo gerenciales, que también proporciona buenos resultados con vendedores es **la técnica Situacional de Assesment Center**, que consiste en enfrentar al candidato con situaciones similares de desempeño de funciones; seleccionándose previamente las dimensiones a evaluar de los candidatos, y confrontándolos en un grupo reducido de personas, existiendo una persona que dirija las sesiones, auxiliándose de observadores quienes anotarán todo

cuanto acontece en la evaluación. Esta evaluación proporciona una gran cantidad de características de la persona en situaciones laborales y fuera de ellas.

OTRAS PRUEBAS QUE SE HAN PROPUESTO RECIENTEMENTE

Se ha visto por muchos años que es necesario establecer una congruencia entre la persona y el puesto, y esto no ha sido del todo favorable. Sin embargo, el Dr. Fernando Arias Galicia ha hecho un intento que ha tenido resultados aceptables al estandarizar y validar el Cuestionario de Personalidad Ocupacional en nuestro país.

Dicho cuestionario está basado en un test de tipo clínico, que quizá puedan ser muy útiles en el campo relativo a los desajustes de la personalidad. Aún cuando es un intento de un mexicano no deja ser un instrumento que se haya importado de un país extranjero (Inglaterra). Lo que le hace ser valioso para la psicología del trabajo es que está elaborado para evaluar situaciones de trabajo siguiendo un enfoque de Calidad Total, además de :

- a) Basarse en investigación
- b) Evitar conceptos clínicos, oscuros o muy abstractos.
- c) Referirse a escalas de personalidad apropiadas al mundo del trabajo.
- d) Posibilidad de ser empleados por los Gerentes de Capacitación o de Personal
- e) Fundamentarse en principios psicométricos aceptados internacionalmente
- f) Emplear la tecnología computacional moderna (Arias, G 1994).

La prueba que ha dado resultados muy favorables es la creada por Jaime Grados y Elda Sánchez, FIGS. Tomando como base la prueba de Frases Incompletas de SACKS. Esta creación Tuvo sus orígenes en los trabajos que se realizaron por el año de 1964 en la Comisión Federal de Electricidad en donde era necesario contar con una prueba que estuviera fundamentada en situaciones principalmente nacionales para poder identificar los rasgos de los candidatos con la mayor veracidad cercana a nuestra realidad, esto originó que se reuniera a 20 psicólogos para conformar la prueba y aplicarla en la C.F.E. y otros lugares, en los momentos en que se estaban realizando evaluaciones a un gran número de candidatos. Grados, Sánchez (1988)

CAMBIOS EN DONDE HA INTERVENIDO LA PSICOLOGIA

Los cambios fuertes que ha sufrido la psicología han sido de mucha trascendencia, como la cita que hace Araceli Vázquez* de Clay y Wakeley, en su artículo " La psicología del trabajo y la

evolución del entrenamiento” al referirse a “ La transformación que se ha suscitado dentro de la ciencia y la tecnología, que ha obligado a, que los métodos de entrenamiento y capacitación se adecuen a tales transformaciones. Así, el rápido surgimiento de nuevas industrias que exigen nuevos conocimientos como la industria de la computación- ha orillado a las empresas a empezar a enseñar a sus propios empleados”.

Las empresas cada vez más, van requiriendo mayor especialización, debido a la complejidad creciente que va presentando el aparato productivo moderno;. quien proporciona una completa labor de entrenamiento y capacitación es la psicología del trabajo, que al igual que las actividades económicas han tenido que evolucionar y estructurar diversos métodos y técnicas que faciliten la labor de aprendizaje de la fuerza laboral , tanto de aquella que se incorpora al mercado de trabajo, como la que se encuentra laborando pero que requiere nuevas aptitudes para llevar a cabo sus funciones.

Los cambios más significativos han surgido a partir de la década de los setenta al efectuarse las reformas al artículo 123 constitucional y adecuación a la Ley Federal del Trabajo que trajeron como consecuencia el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, creando la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.).

La reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación y Adiestramiento hecha a finales de los años setenta provocaron que el entrenamiento adquiriera un auge sin precedentes. Aprovechando esta coyuntura. En la Facultad de Psicología se dieron también muchos cambios para hacer frente a estos nuevos retos y se crea la materia de Desarrollo de Recursos Humanos. Gracias a ello el psicólogo del trabajo pudo obtener una preparación más integral, permitiéndole competir con otros profesionistas en el campo del entrenamiento y logrando tener una mayor participación en tal proceso.

Actualmente las empresas solicitan más frecuentemente los servicios del psicólogo del trabajo, ahora considerado como capaz de dirigir, planear y evaluar el entrenamiento, la misma UCECA demanda sus servicios por considerarlo como uno de los profesionistas idóneos para desempeñar dichas actividades(Vázquez, 1989).*

El psicólogo del trabajo ha enfrentado los cambios que se presentan en las organizaciones en relación con sus áreas afines como por ejemplo en la Administración, Relaciones Industriales, Ingeniería y otros como Leyes, Economía y Sociología, con exitosa participación con la creación de metodologías y estrategias de intervención en la industria.

OTRAS AREAS QUE HAN EXIGIDO CAMBIOS EN LA PSICOLOGIA

Las participaciones son de la siguiente manera :

El psicólogo industrial enfoca su investigación científica y aplica sus destrezas profesionales a los problemas que la gente encuentra en su trabajo. Puede funcionar en varias actividades dentro de una organización; se vuelve importante porque es capaz de contribuir a incrementar el índice de asistencia, lograr la disminución de tiempos muertos y a su vez disminuir los índices de rotación de personal y también disminuir los desperdicios; puede estudiar el modo como se organiza el trabajo; hacer cambios para aumentar la productividad, la calidad de los servicios y la satisfacción del consumidor; puede ser consultor en el manejo del desarrollo de programas de entrenamiento de empleados para maximizar el potencial del empleado; puede usar sus técnicas científicas para medir la moral del empleado; puede analizar los datos en términos de implicaciones para definir y analizar puestos, programas de entrenamiento y la misma organización del trabajo; puede seleccionar y ubicar al personal para incrementar la satisfacción y la producción.

El psicólogo ingeniero, se preocupa por el desarrollo e incremento de los sistemas “ hombre máquina” ; asesora en el diseño de equipo encaminado a maximizar la ejecución humana, desde los sistemas de control de maquinaria, hasta las aplicaciones necesarias en los sistemas de naves espaciales. Sus habilidades de experto encuentran aplicaciones en campos tales como comunicaciones, transporte y producción comercial e industrial.

El psicólogo economista, se especializa en el estudio de los factores psicológicos que determinan la conducta de un individuo como cliente de los bienes y servicios de consumo. Se interesa en el aprendizaje y motivación del consumidor, por ejemplo, por qué la gente compra ciertos productos, o qué estrategias pueden usarse para ayudar a un individuo a que reduzca su cantidad de bienes de consumo innecesario. Trata también de incrementar la aceptabilidad y seguridad de nuevos productos ofrecidos al consumidor y se esfuerza en estimular la capacidad del consumidor para tomar decisiones, es pieza importante en lo referente a mercadotecnia y en las investigaciones de mercado.

El psicólogo social, analiza la interacción entre el individuo, grupo y estructuras sociales; estudia las actitudes y opiniones; el liderazgo, la inconformidad, la integración o la marginación de individuos y grupos; diseña comunidades e implementa técnicas para su desarrollo; estudia y

analiza la influencia de los medios de comunicación, la publicidad, la propaganda, la conducta motivacional de los mercados. (Nieto, 1981)¹

En otro tema de este capítulo hablaremos de sus intervenciones en específico en la administración al referirnos a los nuevos modelos administrativos.

PROGRAMAS QUE REQUIEREN DE LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO

Un ejemplo representativo es el caso del Programa Cimo (Calidad Integral y Modernización), que es una estrategia en materia de Calidad-Productividad dirigido al universo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa.

El programa ofrece cuatro servicios que promueven entre otras cosas una red de servicios integrados que permitan al empresario mejorar su competitividad, facilitando así la permanencia en el mercado de las empresas y por este conducto conservar e incrementar las fuentes de empleo del país.

Con la implantación de este programa se ha generado la oportunidad a que en los programas como este, se haya pensado en el psicólogo del trabajo como un profesionista capaz para realizarlos, dada su versatilidad y conocimientos en los servicios que ofrece este programa , por ejemplo:

CAPACITACION. Realizada con base en la necesidad empresarial. La aportación del Programa CIMO es hasta el 35% , la empresa absorbe el 65% restante.

CONSULTORIA. Se refiere al proceso sistemático de detección de áreas de oportunidad en las empresas y la implantación de sistemas que incrementen la productividad.

ASISTENCIA TECNICA. Se vinculan o enlazan a las empresas con otras instituciones de apoyo que respondan a sus necesidades específicas.

¹ • citados en Urbina 1981

Es evidente que el psicólogo del trabajo también debe dar apoyo en otros aspectos que tienen que ver con las organizaciones, aún cuando no esté dentro de ellas, es decir, también es reconocida su labor en situaciones extraordinarias como, por la que atraviesa el país dada la problemática política y económica actual citaremos algunos ejemplos a continuación.

En Bancomer se aplicó a nivel nacional la Reingeniería de Procesos y se obtuvo como resultado que más de 18,000 personas se quedaron sin empleo, que esto trajo como consecuencia que un gran número de familias no tuvieran una seguridad económica en estos momentos de crisis.

La reingeniería aplicada en esta institución bancaria generó una serie de programas de apoyo a las personas que se quedaron sin empleo. Los programas eran desde los más sencillos hasta los más complejos; entre los sencillos podemos mencionar el hecho de ser boletinado el curriculum de cada uno de los exempleados en diferentes lugares, como los grupos de intercambio existentes en el país.

Se emplearon los servicios de psicólogos para dar asesoría a los exempleados en la elaboración de los respectivos curriculums para tener los elementos requeridos por las empresas bien definidos y facilitar su contratación en las mismas.

También se dió asesoría en la forma de como las personas podían emprender un negocio con el capital que en esos momentos contaban y obtener mejor provecho de sus liquidaciones.

Se realizaron talleres en donde las actividades de los mismos, tenían fines psicoterapéuticos dirigidos a los exempleados y familiares de estos.

En este tipo de apoyo que se ha dado a las personas que salieron de Bancomer, se ha logrado integrar a las fuerzas productivas a más de 2,000 personas, a un año de implantado este sistema.

El Dr. Mauro Rodríguez (1994), también ha realizado grandes aportaciones a las personas que por efectos de la tan mencionada crisis están sin empleo con su libro " *El desempleo, la solución creativa radical* ", él plantea " *la creatividad que es algo que traemos cada uno y no cuesta nada más que desarrollarla y sacarle provecho. Esto lo podemos lograr rompiendo paradigmas muy arraigados.* "

A veces los paradigmas se refieren a cosas muy materiales y concretas; por ejemplo, en los años cincuentas se sabía que decir " producto japonés " era sinónimo de cosas corrientes, baratas,

chafa. Fue necesario mucho trabajo, cuesta arriba y contra corriente y muchos años para romper el paradigma; hoy ya no existe, es una fortuna que los paradigmas no sean fatalidades invencibles. (Idem).

Es un hecho que muchas veces, para poder progresar en grande, ha sido necesario cambiar de marcos de referencia y pasar a otro sistema de pensamiento. El camino de la creatividad ha sido romper con la tradición, desanclarse del pasado, desaprender, desafiar la tiranía de la cultura ya hecha y vivida, comenta acerca de algunos ejemplos.

- El automóvil frente al coche de caballos.
- El avión frente al ferrocarril.
- Las computadoras frente a la máquina de escribir.

En el campo de la interacción humana y de lo social.

- La democracia frente a los soberanos divinizados.
- La universidad abierta.
- Los viajes turísticos en paquete.
- Los restaurantes como lugares de venta de libros.

La mayoría de estos cambios no son de forma sino de fondo, no son incrementales sino esenciales, verdaderos " puntos de quiebre ", análogos al parto que instaure una nueva manera de existir y que con ello abre a nuevos horizontes. No se trata solamente de " hacer las cosas de modo diferente " sino de dejar de hacerlas para " hacer diferentes cosas " (Idem).

ACTUALIZACION DEL PSICOLOGO EN AREAS MAS CERCANAS

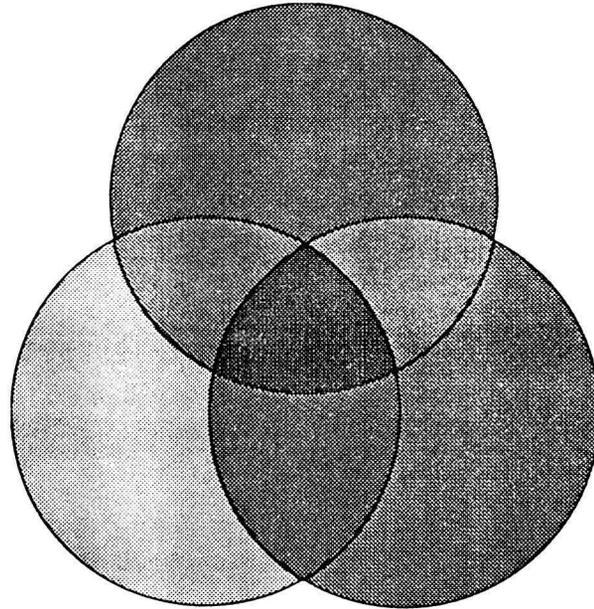
El psicólogo del trabajo siempre se ha preocupado por los cambios en la vida de las organizaciones. Y los ha enfrentado de diferentes maneras, de acuerdo a las necesidades, ajustando el entorno y al individuo mutuamente. Siempre se ha integrado en las diferentes áreas como es el caso de Seguridad e Higiene. A últimas fechas, se han presentado muchos cambios, tanto por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como en el IMSS de igual forma, el psicólogo del trabajo ha respondido a estos cambios actualizándose para brindar mejores resultados en sus intervenciones.

Su creatividad ha relucido en diferentes matices haciendo uso de innumerables recursos, desde los más sencillos como por ejemplo el titere, que en últimas fechas se ha empleado en la capacitación de personal con resultados muy favorables por su sencillez y bajo costo, hasta los más avanzados como el uso de las computadoras con programas interactivos para la capacitación y adiestramiento (Multimedia, Internet, entre otros).

En los años 80's se dejaron ver muchos cambios en las organizaciones con la introducción de nuevos modelos administrativos que generaron múltiples consecuencias en el ámbito laboral, estos cambios los estudiaremos en la parte posterior a este capítulo. Esto dio lugar a que la psicología enfrentara grandes retos de competencia para con otras disciplinas como la Ingeniería y la Administración entre otras.

Los psicólogos del trabajo también han avanzado en estos terrenos pues han desarrollado estrategias que le permiten estar a la vanguardia en los avances tecnológicos y/o administrativos proponiendo aspectos evaluativos, de diseño y programación en la parte que le corresponde .

MODELOS DE INTERVENCION QUE HAN PROPICIADO
CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES



Anteriormente vimos varias de las intervenciones del psicólogo en los ámbitos en los que se desenvuelve, en este tema nos abocamos únicamente a las intervenciones que se han dado a partir del auge que han tenido los modelos que han provocado cambios en las organizaciones.

La psicología del trabajo ha crecido más desde que se implantaron en nuestro país los modelos administrativos enfocados a la Excelencia y Calidad Total. Es decir, el psicólogo debe prepararse más y actualizarse en éstos modelos **y en el trabajo multidisciplinario; en el cual debe convertirse en un experto profesional, para poder competir en otras áreas** que han dejado de ser ajenas para el psicólogo del trabajo, como la Administración, la Economía y la Ingeniería.

Los principales modelos administrativos en los que tiene que inmiscuirse el psicólogo del trabajo principalmente son: Desarrollo Organizacional, la Calidad, y la Reingeniería por mencionar algunas, cuyas raíces emanan de otras disciplinas diferentes a la psicología.

El papel del psicólogo, en estos modelos y en otros más es de suma importancia, ya que su intervención es importante sobre otros profesionistas, puesto que es el especialista en la conducta, y sobre todo del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El es capaz de realizar el diseño del mejor ambiente, tanto de instalaciones como de las relaciones entre los individuos con el fin de lograr la productividad y el bienestar de los empleados; **desarrolla técnicas de análisis, medición y evaluación de las diferentes situaciones a las que se va enfrentando la organización; generando así ambientes de convivencia, comunicación y armonía.**

Hasta hace una década sus funciones estaban más reducidas y se han ido ampliando cada vez más, por ejemplo, el desarrollo que ha tenido la Administración y que el Psicólogo del Trabajo ha ido a la par en la aplicación de lo que en un principio sólo se consideraban como meros conceptos y que en la actualidad han tenido su aplicación con grandes avances y éxito.

Haremos una revisión de algunos de los Modelos Administrativos y de quienes han sido sus máximos representantes así como sus aportaciones a los mismos.

Vale la pena hacer mención de que en un principio no se había pensado que el Psicólogo tuviera gran intervención en el desarrollo de éstos modelos, que si bien es cierto, no han sido creados por psicólogos. Sin embargo, se ha demostrado que han sido los psicólogos quienes los han desarrollado en gran medida. Por el crecimiento constante de las áreas de trabajo y desarrollo de la

tecnología. Para hacer mayor énfasis al respecto, podemos ubicar que el Psicólogo del Trabajo en la actualidad ha tenido que ver más con la Administración y con la Ingeniería dentro de las organizaciones sin descuidar sus áreas específicas.

LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Se le ha designado a la época de la evolución del pensamiento administrativo como la etapa científica, debido a que a finales del siglo pasado y a principios de éste, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales, fundamentalmente, por el fenómeno de la producción masiva. (Hernández, 1992, p.107).

En esta corriente existieron varios autores como, por ejemplo . Adam Smith, quien en “ La riqueza de las naciones” ya habla del del principio de la especialización con su famoso ejemplo de la división del trabajo en la fabricación de alfileres. (Colunga, 1995)

Otro autor, **James Mill**, en 1820 hablaba del análisis y síntesis de los movimientos humanos.(Ídem).

Los que más nos interesa tratar en éste capítulo son los que han hecho grandes aportaciones, tanto en la administración como en la psicología.

Como lo hemos visto anteriormente, las primeras aportaciones a la Administración Científica fueron las de **Frederick Winslow Taylor** a quien se le conoce como el padre de la Administración, quien siendo ingeniero y que gracias a sus relaciones en las empresas y de ello deriva sus cuatro principios de la Administración.

PLANEAMIENTO : Sustituir la improvisación de la ciencia, mediante la planeación del método

PREPARACIÓN : Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y repararlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado.

CONTROL : Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

EJECUCION : Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

LA ADMINISTRACION CLASICA

Henry Fayol también hizo grandes aportaciones, atribuyó siempre sus logros a la aplicación consecuente y sistemática en la administración de una serie de principios eficaces y universalmente aplicables, que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino a toda una escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en su época.

Haciendo una comparación con Taylor, se puede ver que ambos abordaron la misma problemática. Taylor la desarrolló del taller hacia arriba, Fayol, de la dirección general hacia abajo. **Taylor dió importancia al análisis del puesto, con el sistema “ Medición de los Tiempos y Movimientos” y a la “Selección del personal”.** vió muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas y coordinadas desde los altos cargos administrativos.

A Henry Fayol, es a quien se le reconoce como el pionero de la **Administración Clásica**, de alguna manera da otra estructuración a la Administración al plantear las seis funciones básicas de las empresas de la siguiente manera :

FUNCIONES TECNICAS : Relacionada con la producción o los servicios de la empresa

FUNCIONES COMERCIALES : Relacionadas con la compra-venta e intercambio

FUNCIONES FINANCIERAS: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

FUNCIONES DE SEGURIDAD : Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.

FUNCIONES CONTABLES : Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS : Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

En las funciones administrativas da la definición de administrar como:

PLANEAR : Visualizar el futuro y trazar los programas de acción.

ORGANIZAR : Construir tanto el organismo material como lo social de la empresa.

DIRIGIR : Guiar y orientar al personal.

COORDINAR : Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los colectivos.

CONTROLAR : Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Como podemos ver, estos principios revolucionaron la conceptualización y el manejo administrativo que se tenía de las empresas y viéndolas a éstas como un todo mecanizado, es decir como una gran máquina.

También se puede destacar lo que son las estructuras formales, con técnicas, métodos y procedimientos bien definidos y sin tomar en cuenta la organización informal.

Fayol también introduce los órganos de autoridad staff, separados de una autoridad lineal donde la autoridad staff actuará básicamente para efectos de servicio y consultoría.

EN LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las Relaciones Humanas data de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

Ante ésta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista "psicológico". (Idem).

En ésta corriente se le reconoce a **Elton Mayo** como el precursor de la escuela humano relacionista, no obstante existieron otros autores que hicieron algunas contribuciones con menores créditos, por ejemplo:

Mary Follet (1868-1933) criticó abiertamente a la corriente científica de Taylor y seguidores porque atendió solamente aspectos mecanicistas olvidando aspectos psicosociales. **Fue ella la primera en insistir en la aplicación del "Método Científico", a aspectos psicológicos de la administración. En su libro "La administración como Profesión", destacó la importancia del hombre en la administración.** (Colunga, 1995).

Elton Mayo, que con él surge esta escuela en la que los resultados de sus trabajos en la Western Electric's de Hawthorne fueron de gran trascendencia al manipular las condiciones de iluminación para la realización de ciertas tareas, donde tanto el grupo que tenía la mejor iluminación como el grupo que tenía la peor iluminación lograron la misma productividad, esto **lo llevo a descubrir y afirmar que los factores físicos eran menos importantes que los factores emocionales en la eficiencia productiva del trabajador en la empresa.** (Colunga, 1995)

Los valores humanos desde este momento van tomando relevancia dentro de las organizaciones. Donde se trata a las organizaciones como un grupo de personas, inspirada en un sistema de valores psicológicos, delegación de autoridad, autonomía para el empleado, énfasis en las relaciones humanas, confianza en las personas y la dinámica grupal; rompiendo así con la línea de paradigmas hasta entonces establecidos en las teorías organizacionales.

Otro gran acierto de esta escuela es el estudio de los grupos informales y de la organización informal

Con esta teoría se comienza a percibir una conciliación dentro de las organizaciones de la función económica y la función social para garantizar el equilibrio interno de las mismas.

Posterior a la escuela que originó Elton Mayo, surgieron otras escuelas a partir de las múltiples investigaciones en la administración humana, como: Corrientes de la Motivación, Escuela de la Dinámica de Grupos y la Escuela de las Estructuras de Autoridad (Estructuralistas)

EN LAS CORRIENTES DE LA MOTIVACION

N

La corriente de la Motivación, es también conocida como Escuela Conductista, se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre la causa del comportamiento humano (ídem)

Entre los aspectos que, para fines de administración se estudiaron, destacan los siguientes:

- El de la motivación, es decir, el de los motivos para actuar.
- El de las causas de las frustraciones humanas.
- El análisis de los conflictos emocionales y fisiológicos.
- El proceso de aprendizaje.

Entre los autores más representativos de esta corriente están:

Abraham Maslow, quien en 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, en donde sostiene que las necesidades son el motor del hombre. La importancia que dio a las motivaciones las jerarquizó en cinco. (como se pudo ver en el primer capítulo en las aportaciones de este autor al desarrollo de la psicología).

† **Chris Argiris**, quien en "Personality and Organization" publicado en 1967, sostiene que " el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen. Hay, por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano" (R. Hamton, 1988)

Herzberg, en 1965 publicó sus investigaciones conocidas como " Las motivaciones y los factores Higiénicos". En su teoría dual, sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

Herzberg : dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Satisfacción e Insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por ello se denomina teoría dual.

Mc Clelland. Su teoría aparece en 1962, apoyándose en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, como la ética protestante. Afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. **Sostiene que hay tres tipos de factores : el de realización, el de afiliación, y por último, el de poder.**

LA ESCUELA DE LA DINAMICA DE GRUPOS

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron también tendencias que se basan en estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica en aspectos tales como :

- a) La comunicación
- b) El liderazgo
- c) Las fuerzas de unión: cohesión; cooperación; disociación; competencia y conflicto

El autor más importante de esta escuela fue **Kurt Lewin**, quien presentó en 1937 una investigación que tuvo como objetivo fundamental estudiar “ las atmósferas de grupo” y “ Los estilos de liderazgo”.

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Durante la década de 1950, se difundió en el ambiente administrativo, el concepto de “ Administración por Objetivos” . Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker, en su exitoso libro la “Gerencia de Empresas” (The Practice of Management), en donde hace énfasis en que “ La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos, es quizá que hace posible que un subordinado controle sus propias realizaciones; el autocontrol significa mayor

automotivación: un deseo de hacerlo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada más, significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia". (Hernández, 1992).

EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se inició y se ha mantenido primordialmente como una forma de entrenamiento para la alta dirección y para la gerencia media.

“ Según French y Bell, se originó en 1957, con los trabajos efectuados por Douglas Mc Gregor y John Paul Jones en Unión Carbide, y según Warren Bennis se inició en 1958 con los trabajos de Robert Blake, Herberd Hepar y Jane Montane en la Standard Oil Company (ESSO, actualmente EXXON) en cuyas aplicaciones se usaron **por primera vez las técnicas de sensibilización, la dinámica de grupos, los ejercicios vivenciales y los grupos de entrenamiento o grupos T, con la finalidad de favorecer y desarrollar un adecuado comportamiento de los grupos en las organizaciones** ”. (Colunga 1995).

En años más recientes, más o menos en la década de los 60's, se conoce lo que es la Teoría del Desarrollo Organizacional, en la que es necesaria la adaptación de nuevos modelos organizacionales a las nuevas organizaciones; **tiene sus orígenes en las teorías del comportamiento y las relaciones humanas en donde se empiezan a manejar términos como la Dinámica Grupal y la Modificación del Comportamiento donde el modelo de Desarrollo Organizacional se empieza a manejar indirectamente con un enfoque sistémico y aquí es donde precisamente da una de sus más importantes aportaciones.**

En el Desarrollo Organizacional se considera a los individuos como seres humanos, se tiene una visión del hombre como un ser en crecimiento, con posibilidad de expresión dentro de la empresa, se utiliza el status para el alcance de los objetivos, el desarrollo de planes y programas para ser llevados a cabo, la fijación de metas estratégicas y la creación e implantación de una cultura organizacional.

Dentro de la cultura organizacional el concepto dinámico de cambio organizacional es muy importante, además de que ofrece un proceso básico de funcionamiento

El D.O. propone dentro de sus aportaciones las alteraciones en el comportamiento como el desarrollo de equipos, suplemento de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupual y el laboratorio de

sensibilidad. Es una estrategia democrática y participativa muy importante para el cambio y la revitalización de las organizaciones en donde el psicólogo del trabajo tiene una participación preponderante.

El Desarrollo Organizacional parte del principio de que aproximadamente el 80% de los problemas serios que se dan en una organización moderna son relativos a las personas.

Al igual que en las relaciones humanas en el trabajo, el desarrollo organizacional enfatiza la premisa de que en toda organización, además del sistema formal, el cual se desarrolla a partir de la manera en que los empleados de todos los niveles interactúan y trabajan unos con otros.

Ambos sistemas, formal e informal, interactúan entre sí, influyendo en el funcionamiento de la organización.

PLANEACION ESTRATEGICA

Para hablar de Planeación Estratégica podemos hacerlo desde los orígenes del hombre ya que para lograr su supervivencia, los grupos cazaban a los animales para alimentarse a través de hacer una planeación estratégica de cómo los iban a cazar, y dicha planeación tenía que ser bien planeada para así lograr sus objetivos.

Se ha sabido que, se le adjudica a la milicia el nacimiento de la planeación estratégica, ya que éste tipo de organización, para ganar sus batallas desde las trincheras tenían que diseñar sus planes estratégicos y así vencer a los enemigos.

Sin embargo, como algo más reciente, se presume que ha existido de medio siglo a la fecha. (Hernández, 1992).

El término “ Planeación Estratégica “ no surgió como tal, primero se le llamó **Planeación a Largo Plazo**, luego se le llamó **Planeación Formal**, después **Planeación Corporativa Completa**, etc., pero para entender el concepto de planeación estratégica se deben considerar varios puntos de vista.

Modelos de intervención que han propiciado cambios en las organizaciones

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de secuencias de causa y efecto durante un tiempo, relacionada con la decisión real o intencionada que tomará la dirección. Si a la dirección no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica observa posibles alternativas que sirven para tomar decisiones inmediatas presentes. La esencia de la planeación estratégica es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, esto conjuntado con otros datos importantes para la empresa proporciona una base excelente para la toma de decisiones en el presente y así explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La Planeación Estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales y define estrategias y políticas para lograrlas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias. Define qué tipo de esfuerzos, cuándo se realizan, cómo debe hacerse, y quién lo realizará para obtener lo planeado. Debe entenderse también como un proceso continuo.

La Planeación Estratégica dentro de las organizaciones se ha convertido en una herramienta fundamental para el logro de las metas y objetivos organizacionales, es decir se ha convertido en una necesidad en las empresas, cuando se encuentran ante una situación amenazante del equilibrio de la organización.

Los sistemas de planeación deben estar constituidos por características como las siguientes :

- 1.- Sencillo
- 2.- Comprensible
- 3.- Flexible
- 4.- Adaptable a largo y corto plazo
- 5.- Generalizado
- 6.- Cuantificador
- 7.- Informativo
- 8.- Organizativo
- 9.- Evaluativo

Además en todo sistema de planeación estratégica se deben analizar factores como :

FACTORES NEGATIVOS	FACTORES POSITIVOS
Problemas	Oportunidades
Debilidades	Fuerzas

Es así que la planeación estratégica es un modelo esencial y fundamental a considerar dentro de las organizaciones para el desarrollo de los objetivos y el alcance de las metas planeadas.

BENCHMARKING

En fechas recientes como una vertiente más de la Planeación Estratégica ha surgido lo que se conoce como Benchmarking, el cual es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Se considera que el Benchmarking es una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios, porque permite comparaciones de productos o procesos y estas comparaciones son con competidores u organizaciones con mejores resultados.

Se fijan objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas

Se plantean alianzas con otras organizaciones que producen los mismos productos u otros similares que pueden favorecer el desarrollo de las mismas organizaciones con el apoyo mutuo de determinadas circunstancias.

El área de Recursos Humanos también ha sido de las experimentadas en el Benchmarking de procesos.

SISTEMAS DE CALIDAD

LA CALIDAD EN EL TRABAJO

El concepto de calidad es definido más o menos en forma similar por los grandes expertos, únicamente varía en el énfasis que le dan al método para conseguirla, que va desde el método estadístico más frío, hasta el método humanista más participativo.

Algunos de los antecedentes marcan que: **W. Edwards Deming** (1900-1993), estadístico estadounidense que trabajó durante varios veranos en la legendaria planta de Hawthorne de la Western Electric Company, cerca de Chicago, en donde Mayo realizó sus principales experimentos, inició una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la universidad de Stanford, a los cuales asistieron primordialmente algunos ingenieros de diversas empresas que fabricaban armamento para el ejército estadounidense, enfrascado en la Segunda Guerra Mundial.

En 1950 enseñó a los principales empresarios y a los altos directores japoneses, la técnica del control estadístico del proceso como parte de un incipiente sistema administrativo **que surge como una reacción, no solamente como un soslayo tayloriano del aspecto humano de las personas que laboran en la empresa sino también** ante los errores administrativos de la administración científica y, que llevado a la práctica, sobre todo en empresas y en países del lejano oriente, ha evolucionado hasta convertirse en el modelo administrativo para la calidad. (Colunga, 1995).

Contribuyó al milagro japonés, donde en reconocimiento a esa contribución se fundó el premio de calidad Deming. Es considerado el fundador de la tercera ola de la revolución industrial y el más grande crítico del estilo de administración americana.

Su concepto de calidad es:

“ Un alto grado de uniformidad y confiabilidad en el producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado ”. Considera que la alta dirección es responsable de los problemas de calidad, mientras que los trabajadores sólo son responsables del 15% restante.

Da importancia vital al trato con proveedores y aconseja desarrollarlos paralelamente a la empresa en proceso de calidad. Critica severamente el basar las compras sólo en razón del precio.

Piensa que la estadística es muy útil para predecir variaciones en la calidad, y por lo tanto ayuda a tomar medidas preventivas o correctivas, según sea el caso. Critica el programa de “cero defectos” norteamericano.

Joseph M. Juran. Ingeniero electrónico y abogado. Nació en Rumania en 1908, llegó a Estados Unidos en 1912 y a Japón en 1954 donde participó con Deming en la implantación exitosa de procesos de calidad. Fue Gerente de calidad en la Western Electric. Co.

Su concepto de calidad es:

“ Un producto o servicio adecuado al uso y conforme con las especificaciones ”.

Para Juran existen dos aspectos esenciales de la calidad que son: los aspectos técnicos y los aspectos humanos. Considera que los primeros son los más fáciles de manejar y controlar que los segundos y da los siguientes argumentos.

- Piensa que la calidad es 80% responsabilidad de la alta gerencia y el 20% de los trabajadores.
- Los círculos de calidad favorecen la comunicación entre la gerencia y los trabajadores.
- Da mucha importancia al desarrollo de los proveedores.
- Recomienda el uso del control estadístico del proceso, pero previene que puede abusarse de él y descuidar el factor humano.
- Al igual que Deming, critica fuertemente el estilo administrativo norteamericano, porque lo considera un simple programa motivacional.

Phillip B. Crosby. Nació en 1926. Fue director de calidad en la ITT (International Telegraph-Telephone) en 1965 y, desde 1979 es consultor independiente.

Su concepto de calidad es :

“ Cumplir los requisitos mediante la prevención, bajo un estándar de realización de cero defectos y cuya medida es el precio del incumplimiento” .

Piensa que la calidad es responsabilidad exclusiva de la alta gerencia, al igual que las utilidades.

- La mitad de rechazos de proveedores se debe a una deficiente definición de requisitos
- Piensa que los errores son inaceptables, por lo que no está de acuerdo con la aplicación del control estadístico en el proceso . Es el creador del concepto de “cero defectos”.
- Mide la calidad en términos financieros, que es lo que realmente interesa a la dirección.

Kaoru Ishikawa. Nació en 1915 en Japón. Ingeniero químico egresado de la Universidad de Tokio. Profesor de la misma universidad. En 1949 se integra al proyecto de Calidad Nacional.

Su concepto de calidad es :

“ Desarrollar, diseñar, manufacturar un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor ”.

- Propone una orientación total hacia el consumidor, creando el sistema de entrada de mercados.
- Por buena que sea la calidad del producto, si no es económico no satisfecerá al consumidor.
- La calidad empieza al comprender los requisitos esenciales del cliente.
- Alcanzar la calidad total es compromiso de toda la organización.
- **Humanismo en la empresa es obtener la participación con voluntad y crecimiento de las personas, mediante el uso de su inteligencia.** N
- La búsqueda de utilidades a corto plazo es lo que presiona a la organización y merma el proceso de calidad.

William E. Conway. Nació en Estados Unidos en 1925, egresado de Harvard. Fue presidente de Nashua Corporation, y desde 1983 es consultor independiente.

Su concepto de calidad es :

“ El desarrollo, la manufactura, administración y distribución de productos consistentemente a bajo costo y servicios que los clientes desean o necesitan” .

- La alta gerencia es la responsable de la calidad, aunque los directores piensen que no tienen tiempo para resolver este problema. La gente trabaja dentro del sistema, la gerencia trabaja sobre el sistema.
- La calidad incrementa la productividad y reduce los costos.

- Considera que los proveedores deben contemplarse dentro de un control estadístico de la calidad.
- La estadística no resuelve problemas, es una herramienta para localizarlos y actuar sobre ellos.
- La principal tarea de la gerencia es un mejoramiento continuo de las áreas.

Jan Carlos Karl Albrech. Nació en Suecia en 1942. Presidente de las Líneas Aéreas Escandinavas. Actualmente consultor sobre la efectividad organizacional.

Su concepto de calidad es :

“ La fuerza motriz número uno para la operación de un negocio, es la calidad de servicio que finalmente recibe el cliente”.

- Considera que hay calidad cuando el cliente entra en contacto con cualquier área de la organización y percibe la calidad de su servicio
- Considera que la organización norteamericana actual es demasiado rígida para poder ofrecer un servicio adecuado a sus clientes. La existencia de un departamento de servicio al cliente da la idea de que hay alguien especial trabajando para los clientes y que se preocupan por ellos.
- Es lamentable el servicio que se ofrece al cliente, en la mayoría de los casos se le trata como si le estuvieran haciendo un favor.

El concepto de calidad ha venido evolucionando. Se nota que a finales de la década de los 80's comienza a aparecer la necesidad de involucrar la participación de la gente, donde se incluye no sólo el producto y el proceso, sino también el servicio.

La administración para la calidad no comparte el principio de que las utilidades son el objetivo más importante de toda la empresa, para ella lo más importante es la permanencia de la empresa en el mercado.

En la administración para la calidad, los problemas que implica el laborar muchas personas juntas en un lugar de trabajo son naturales y se atienden y administran para que no influyan negativamente en el trabajo.

La alta dirección dedica gran parte de su tiempo a atender las necesidades y los sentimientos de las personas que integran la empresa.

Los principios y las técnicas aplicadas van desarrollando en las personas que integran la empresa la percepción de que cualquier problema que se da en la misma, afecta la competitividad de la empresa, la satisfacción del cliente externo, las utilidades y los aumentos de salarios de todos, (Colunga, 1995).

En la década actual se están desarrollando sistemas humanistas cuyo objetivo es el logro de la calidad integral de la organización. Por primera vez se considera el cliente como un ser humano sensible, con capacidad de selección. Contempla a las personas que realizan el trabajo, como seres humanos que tienen mucho más que dos manos que aportar, como : sensibilidad, creatividad e inteligencia.

El concepto de calidad total considera que sólo la gente es capaz de construir productos y servicios de calidad. Que cada persona en cualquier parte de la organización es responsable de la calidad del producto y, que cada persona tiene la capacidad de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad, pues la creatividad del hombre no tiene límites.

REINGENIERIA

Michel Hammer y James Champy, publicaron en 1993 el libro *Rengineering the Corporation, a Manifesto for Business Revolution*, (Colunga, 1995) en el cual manifiestan que el estudio del éxito de un puñado de empresas estadounidenses extraordinarias (la Ford Motor, La Eastman Kodak, La Taco Bell, La Bell Atlantic, La IBM Credit, La Hallmak y La Capital Holding), les ha enseñado que los administradores actuales deben de olvidar casi todos los principios administrativos sustentados desde hace dos siglos sobre cómo debe funcionar una organización, ya que casi todo está errado y en su lugar, deben adoptar nuevos principios y de intentar innovadoras soluciones que pasen por encima de casi todas las normas y los principios administrativos actuales.

Para Hammer y Champy, “ La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Es fundamental la reingeniería porque al iniciar un proceso de reingeniería las personas deben de hacerse preguntas básicas sobre su compañía.

Es radical porque la reingeniería busca llegar hasta la raíz de las cosas, no trata de arreglar lo ya establecido.

Ataca los procesos, porque las compañías actuales tienen la necesidad de organizarse en torno al proceso y, espectacular, porque la reingeniería busca dar saltos gigantes en el rendimiento. (Colunga, 1995).

Para la reingeniería “ Las organizaciones actuales no funcionan mal porque los trabajadores sean perezosos o porque los administradores sean ineptos..., funcionan mal precisamente por lo que antes funcionaban bien”.

La reingeniería enfatiza que “ Los problemas que enfrentan las actuales compañías estadounidenses, no provienen de su estructura organizacional, sino de la estructura de los procesos”.

La reingeniería no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores, de los gerentes y de los directores, como lo intentan el desarrollo organizacional y la administración para la excelencia; la reingeniería al igual que la administración para la calidad, pretende aprovechar las características naturales de cada persona y estimular su ingenio.

Y al igual que la administración para la excelencia, la reingeniería “ Estimula a los empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas para reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos”.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ISO 9000

Al término de la Segunda Guerra Mundial tiene su inicio dentro de la industria militar, aeroespacial y nuclear, con la finalidad de verificar la calidad en materiales, procesos y productos, la implementación de documentos de calidad para así asegurar los programas y sistemas de calidad dentro de las organizaciones.

El aseguramiento de la calidad es un sistema administrativo estructurado mediante unas reglas o criterios razonables de control que nos permite crear una estructura operativa de trabajo formal y sistemática.

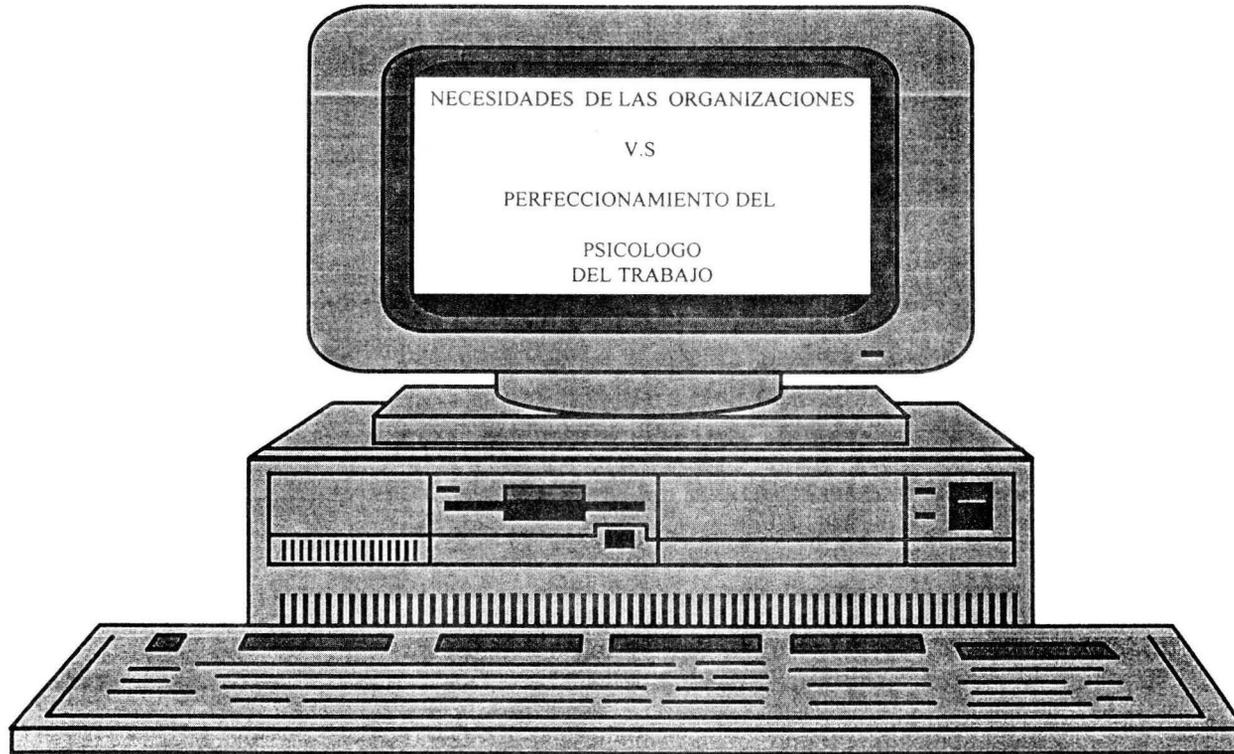
Las normas de aseguramiento de la calidad Iso 9000 han sido creadas para certificar la calidad en todos los aspectos como por ejemplo el diseño, la manufactura, los métodos y también existe la certificación de la forma de operar de Recursos Humanos

En todos los modelos antes expuestos se han dado cambios que han marcado experiencias dentro de las organizaciones, en algunos casos muy favorables, en otros no tanto, por el manejo de alguna manera equivocado, en virtud de que, como en la reingeniería lo que se ha obtenido es que mucha gente sea eliminada de las nóminas de las empresas, al reducir los procesos al máximo y achatar las estructuras de la organización. Sin embargo como se pudo ver en el capítulo anterior, el psicólogo y en particular el del trabajo ha participado en estas contingencias.

Lo que de alguna manera se puede concluir es que los modelos administrativos han ido evolucionando a medida que la tecnología va avanzando y han servido para indicar cómo se debe realizar el trabajo, cuáles deben ser las condiciones, las herramientas y los perfiles del personal que los realice, la estructura organizacional, etc. Esto se ha venido dando desde los inicios de la administración científica y como podemos ver es desde entonces las participaciones del psicólogo del trabajo.

Esto demuestra una vez más que el psicólogo del trabajo es el profesional especializado en estudiar y dar alternativas de solución en las organizaciones, cuando se presentan situaciones nuevas o de conflicto entre el trabajador y las organizaciones creando los ambientes propicios para la adaptación de ambas partes, en cualquier área dentro de las organizaciones.

Con la creación de nuevos modelos de cualquier índole, llámese, administrativos, operativos, de ingeniería o cualesquiera que sea, siempre serán un reto y una oportunidad para la psicología del trabajo para su intervención oportuna. Esta creación también generará nuevas funciones para quien ejerce la psicología dentro de las organizaciones.



En lo que hasta el momento se ha revisado, hemos podido apreciar que la psicología del trabajo es una disciplina muy joven y que sin embargo, sus avances e intervenciones han sido momentos importantes en donde han tenido aplicación sus conocimientos y experiencia.

Esto también ha exigido que el psicólogo cada vez esté más preparado y actualizado, pero ha llegado el momento de reconocer aún más a esta profesión, porque a medida que las organizaciones van requiriendo más de los servicios del psicólogo del trabajo, va siendo necesario acercarse al perfeccionamiento de sus intervenciones.

Ahora veremos algunos aspectos de suma importancia para quienes nos dedicamos a ejercer la psicología en los diferentes ámbitos, como en el laboral, en donde se desarrolla el individuo

La historia y desarrollo de las organizaciones han marcado, hasta dónde las funciones del psicólogo del trabajo han sido trascendentales y cómo va avanzando con las mismas.

De dos décadas a la fecha se ha hecho énfasis en la capacidad de los trabajadores para autodirigirse, para autocontrolarse y asumir las responsabilidades que el desempeño del trabajo requiere, lo que cambia medularmente las funciones del supervisor, de vigilante e investigador de la ejecución del trabajo de sus subalternos, a planeador, profesor y evaluador de la ejecución de éstos; incorporando principios del desarrollo psicológico al análisis de la conducta laboral. (Peniche, 1990).

LA NECESIDAD DE UN MEJOR MANEJO DE GRUPOS Y TECNOLOGIA

La situación del papel del psicólogo del trabajo como un planeador y optimizador de la fuerza de trabajo, en la que **su principal actividad se centra en animar al grupo a organizarse y desarrollarse bajo su propia perspectiva, es la de un profesional experto en cuestiones de comportamiento humano en las empresas.** N

Sin embargo, la crisis actual ha provocado que su campo de acción se amplíe considerablemente a terrenos como la organización, la producción y la comercialización de productos, entre otras, además de orillar a las empresas en su conjunto, a buscar métodos, técnicas y procedimientos de producción que sean rentables y competitivos, adoptando la estrategia de desarrollar tecnologías altamente productivas que permitan un reducido empleo de fuerza de trabajo, como por ejemplo:

La informática, que identifica y convierte la información en materia prima para el trabajo. El desarrollo de los sistemas de computación han conformado la tecnología más rentable de las generadas en este siglo. En este rubro los avances son muy vertiginosos actualmente el reclutamiento es posible hacerlo desde el escritorio sin moverse de la oficina, pues gracias al INTERNET se puede consultar los directorios de empresas que están reclutando además de los candidatos en otros países que ofrecen sus servicios, hacer la entrevista, contactarlos e incluso contratarlos, en algunas de las empresas se le está dando mucha difusión a ésta actividad

La robótica, se refiere a todos aquellos servomecanismos electrónicos capaces de producir, por sí mismos programas, segmentos de comportamiento humano, como pintar, soldar, barrer, transportar, etc. Los robóts o automatismo computarizado, significan un salto, en lo cuantitativo y lo cualitativo en el sistema de producción, y no sólo en lo referente a la productividad sino también en lo relativo a la calidad de la producción al obtener artículos más baratos y mejor terminados. La fabricación y exportación de los robots se ha convertido en una de las empresas vanguardistas.

Las organizaciones cada vez más van requiriendo de especialistas en materia laboral con perfiles bien definidos y estructurados, con base en la relación preparación-perfeccionamiento; y esto va a implicar que se den certificaciones para quienes ejerzan las diferentes disciplinas que tengan que ver con el individuo.

PERSPECTIVAS DE UNA CERTIFICACION DE LA PSICOLOGIA

Como es ya sabido, actualmente las organizaciones van requiriendo profesionales más capacitados, de alguna manera han utilizado los servicios de profesionistas, aún y cuando los servicios no son tan profesionales. Es momento de pensar que en un tiempo no muy lejano las mismas organizaciones van a requerir profesionistas que tengan una gran experiencia y que esta esté avalada por algo que las haga sentir en confianza de poder contratar los servicios de los profesionistas.

En muchos lugares ha empezado a crecer ésta preocupación y han surgido eventos que van en busca de una certificación tanto en la formación de los profesionistas, como de la certificación de los servicios que éstos presten a las organizaciones.

Para algunos hablar de la certificación de la psicología podrá parecer una cuestión innecesaria y sin trascendencia, pero analizándola un poco más podemos ver que desde el mismo vocablo, Certificar se refiere a certidumbre, significa dar algo por cierto, e incluso hacerlo constar públicamente

mediante un documento, esto trae como consecuencia la importancia y trascendencia que tiene el proceso de certificación. Con un certificado se hace constar que algo es cierto.

Al expedir un certificado se hace constar que algo es cierto, y si para certificar la idoneidad de una persona para el ejercicio de una profesión se han de establecer criterios indicadores y estándares respecto a competencias, valores y otros elementos, entonces el primer beneficio de la certificación es que genera confianza, confianza en el poseedor del certificado y confianza en el usuario de sus servicios profesionales.

Como primer requisito se plantea que la evaluación y la consecuente certificación externa se realicen necesariamente con criterios académicos, pero complementados con otros de carácter profesional diferentes a los estrictamente escolares, es decir una evaluación integral que incluya la práctica profesional. Esto implicaría abordar el asunto de los conocimientos, las habilidades y las destrezas no sólo desde la visión de la escuela, sino además desde el enfoque de los profesionales con mayor práctica real y de los usuarios de los servicios profesionales con expectativas concretas.
*1

En cuanto a la Certificación, también El Colegio Nacional de Psicólogos, A. C. (CONAPSI) ha hecho una labor muy grande. En Febrero y Junio de 1996 realizó una reunión con expertos para formar la evaluación y criterios sobre el proceso de certificación Profesional, Perfil Profesional. En el grupo de 52 expertos profesionales, también estuvieron 12 coordinadores de mesa (CUERPOS DE ACREDITACION POR AREA) y 2 apoyos administrativos, se trabajó con un mínimo de 52 experiencias típicas retroalimentadas a su vez por los pares de cada mesa en forma de validación y alternativas complementarias, para las áreas de psicología clínica, educativa, laboral, social, jurídica, del deporte y de la salud.

El CONAPSI, plantea lo siguiente:

DEFINICION

LA CERTIFICACION PROFESIONAL ES:

Un proceso de revisión profesional voluntario apoyado en la opinión de pares académicos y profesionales integrados en una red o nivel nacional y regional, coordinadora de la evaluación especializada de prácticas que involucran el ejercicio de una disciplina.

¹ Gagohuguet , Antonio. Evaluación Externa de los Profesionales
Trabajo presentado en el 1º Encuentro Mundial de Colegios, Sociedades y Asociaciones de Psicólogos.

COMO:

A través de evaluar:

- 1.- Habilidades de conocimiento (Formación y actualización).**
- 2.- Habilidades de DETECCIÓN Y DIAGNOSTICO, INTERVENCION Y EVALUACION (manejo y competitividad de las funciones profesionales del psicólogo).**
- 3.- Habilidades éticas para la protección del usuario.**
- 4.- Habilidades de liderazgo y cooperación para el impulso y desarrollo de la profesión.**
- 5.- Habilidades de cultura profesional competente y comprometida socialmente.**
- 6- Productos profesionales obtenidos.**
- 7.- Criterios de servicio profesional.**
- 8.- Actualización y experiencia profesional.**

OBJETIVO GENERAL :

Desarrollar un mecanismo que garantice la calidad y competitividad de los servicios profesionales de la psicología a la sociedad en general.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- *1.- Generar una cultura de calidad y competitividad en los profesionales de la psicología en México.*
- *2.- cuidar y defender el prestigio y ubicación de los servicios de psicología en el país.*
- *3.- Cuidar y defender el buen manejo de tratamientos e intervenciones especializadas.*

- 4.- *Orientar al usuario individual e institucional a nivel público y privado.*
- 5.- *Generar mayor confianza hacia el servicio profesional.*
- 6.- *Sancionar socialmente a los profesionales y para profesionales que desprestigien a la profesión.*
- 7.- *Sentar las bases para la normatividad profesional en relación a quien puede y debe de ejercer la profesión.*

BENEFICIOS DE LA CERTIFICACION PROFESIONAL EN PSICOLOGIA

- *Obtención de un diploma que acredite el alto grado de reconocimiento sobre la práctica específica competente que el beneficiado realiza en su ejercicio profesional.*
- *Tener acceso a formar parte del catálogo de reconocimiento oficial del CONAPSI , como integrante del directorio de miembros de alta calidad.*
- *Beneficiarse de la promoción profesional que realice el CONAPSI en orientación a los usuarios, a nivel institucional como privado.*
- *Acceder a la posibilidad de formar parte de las comisiones de reconocimiento y cuerpos de acreditación de la comisión Nacional de Certificación del CONAPSI, a nivel nacional, regional y local.*
- *Disponer de un respaldo oficial a nivel curricular para competir en la obtención de mejores opciones de trabajo, en relación a otros profesionales.*
- *Obtener un estímulo para continuar la actualización y perfeccionamiento profesional.*
- *Acceder al boletín informativo que mantenga actualizada la apertura, desarrollo y crecimiento de nuevas áreas de aplicación.*
- *Cubrir un requisito para acceder a la renovación de la vigencia de la certificación, así como para la obtención de mayores niveles de calidad profesional* *²

Por otra parte, al respecto, dentro de las actividades y funciones que desarrolla el psicólogo del trabajo, existe un documento que presentó el Dr. Juan José Sánchez Sosa y Laura Hernández en el

² *Mota, B. Graciela. "La certificación Profesional del Psicólogo en México", trabajo presentado en 1º Encuentro Mundial de Colegios, Sociedades y Asociaciones de Psicólogos.

Simposio “ La Acreditación de los Estudios en Norteamérica” del Congreso Interamericano de Psicología, en San Juan de Puerto Rico, en Julio de 1995. Argumentó que “ *La tarea de analizar y encontrar criterios comunes y estándares mutuamente aceptables para el otorgamiento de las licencias y la certificación de proveedores de servicios profesionales, como lo establece el anexo 1210.5 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se ha tornado difícil en el caso de los servicios psicológicos. Requisitos académicos diferentes en los tres países parecen imponer limitaciones que podrían resolverse considerando la naturaleza interactiva de las relaciones entre los elementos involucrados en la protección de la calidad de los servicios psicológicos: la acreditación de escuelas o programas y los procedimientos de otorgamiento de licencias y certificación*” .

Uno de los retos para la formación del psicólogo es el de garantizar que el alumno se prepare para resolver los problemas que una sociedad en constante cambio demanda. Es un proceso interactivo de la educación superior y la vida contemporánea fuera de la escuela. La realimentación continua entre ambas es una condición necesaria para su funcionamiento eficiente.

También la formación tendrá que actualizarse continuamente con respecto a los avances científicos en la disciplina de que se trate. La dinámica social marca modificaciones en los requerimientos de la comunidad en relación con cada profesión.

HACIA UN PERFIL ACADEMICO Y LABORAL QUE GARANTICE MEJORES RESULTADOS

El perfil profesional es el agente que facilita el vínculo entre la formación profesional y las demandas sociales. Tanto lo que se espere del psicólogo a nivel laboral, en un momento dado, como lo que éste pueda ofrecer para abordar nuevos retos, deberán conformar lo que se ha entendido como perfil profesional.

En la medida en que se logre definir adecuadamente el perfil de los psicólogos profesionales en los tres países, tanto la acreditación, el otorgamiento de licencias y la certificación podrán acercarse a una homologación. Existen algunas similitudes, que de manera natural, se dan entre nuestros países facilitará el arribo a puntos de acuerdo. Un ejemplo es el hecho de que se reconoce el peso de la investigación en la formación del psicólogo.

El Dr. Sánchez Sosa propone “ *Orientar los esfuerzos iniciales hacia el acuerdo de un perfil profesional definido en términos de habilidades, conocimientos y actitudes, para que una vez definido el conjunto, según la demanda de servicios psicológicos en cada país y el avance*

científico y tecnológico de la psicología, se utilice para orientar la evaluación de programas de formación (Acreditación), de prestadores de servicios profesionales (licencia y certificación). Más que evaluar al prestador de servicios psicológicos por el grado académico que ostente, se le evaluaría de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y actitudes profesionales” (Sánchez, Hernández, 1995).

MEXICO Y EL PSICOLOGO MAS COMPETITIVOS

En los dos últimos años, por todos los medios de comunicación nos hemos podido dar cuenta de los diferentes tratados en los que México ha sido el centro de intereses políticos, económicos y sociales, esto también ha implicado que se evalúen los avances a corto, mediano y largo plazo para poder ser un país competitivo en todos los aspectos. N

Frente al panorama hasta aquí descrito, al psicólogo del trabajo desde siempre se le han asignado diversos roles y funciones, por ejemplo el de un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de reclutarlos, seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos evaluarlos laboralmente, manejar sus relaciones humanas y su dinámica grupal. En la animación participativa, es el animador grupal, promotor del cambio que permite a las empresas realizar los ajustes que el mercado y la organización social demanda, es también el modificador de actitudes y orientador de personas e instituciones, es el especialista en la organización de la fuerza de trabajo,

Ante la reconversión industrial y la implantación de nuevas tecnologías, sus perspectivas se ensanchan, su papel es más integral, más participativo y con nuevas responsabilidades.

El papel del psicólogo del trabajo es ahora el de un actualizador que debe desarrollar en los trabajadores el “ espíritu de grupo ” para que logren actuar con flexibilidad y sean capaces de reordenarse rápidamente.

Las organizaciones para poder estar en niveles superiores de efectividad están considerando que deben estar a la vanguardia de cuanto acontece en el terreno laboral para sobrevivir a las dificultades que a diario se presentan como la tan mencionada crisis económica

Estas organizaciones buscan su supervivencia en el mundo que cada vez es más competitivo, en donde se requiere personal eficiente y competitivo.

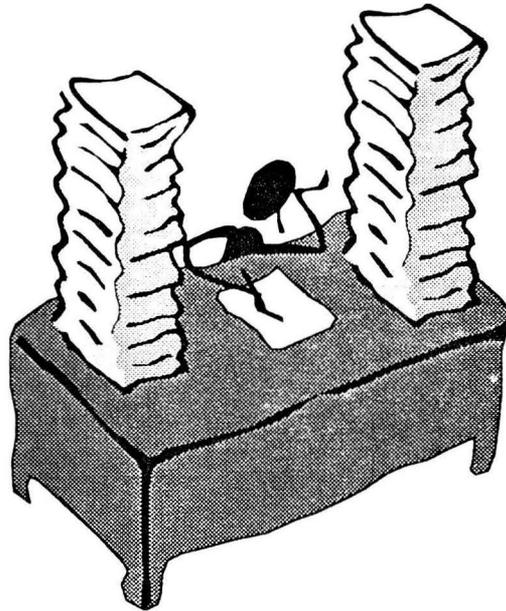
También buscan su expansión en nuevos mercados, por lo que se buscan alianzas o coinversiones para compartir costos en sus inversiones en otros territorios para conquistar nuevos mercados.

Por otra parte buscan la innovación, ya que se ponen en contacto con organizaciones que poseen tecnologías de vanguardia, productos y servicios comparados con estándares mundiales que obligan a las organizaciones a examinar sus propios procesos y compararse con éstas empresas extranjeras y establecer estándares de clase mundial. Para soportar todos estos cambios es necesario que se practique un diagnóstico para el desempeño de las organizaciones, se identifiquen líneas de negocios, nuevas estrategias de iniciativa para mejorar el desempeño de cada una de las organizaciones, esto conlleva a contar con recursos humanos competitivos, pero sobre todo a incrementar la efectividad y competencia de sus directivos para que puedan llevar a cabo las estrategias de negocios.

Actualmente, las empresas de primer nivel están realizando la evaluación de sus candidatos comparando los perfiles con estándares nacionales e internacionales para una mejor selección de sus empleados, como es el caso de Petroleos Mexicanos que en sus reportes de evaluación integran perfiles extranjeros como puntos de referencia para poder ser más competitivos con el extranjero.

Viendo las necesidades de las organizaciones, que están en niveles muy altos quienes nos dedicamos a modificar conductas dentro de las organizaciones, estamos obligados a prepararnos cada día más para responder a esas necesidades de nuestros clientes o en su defecto de la empresa a la cual pertenezcamos para estar en los puestos en los cuales debemos aplicar las habilidades y conocimientos que sólo nosotros debemos desarrollar y que no hemos desarrollado en su totalidad.

SITUACION ACTUAL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO
FRENTE A LA SITUACION DEL MERCADO DE TRABAJO



En esta parte nos referiremos a las funciones actuales del psicólogo del trabajo en la última década del presente milenio, considerando cuatro aspectos de gran relevancia en estas fechas. Primero la situación actual del psicólogo del trabajo frente a la situación del mercado de oportunidades de trabajo. En la segunda parte veremos los momentos por los que atraviesa los requerimientos de las organizaciones al servicio de las consultorías. En la tercera parte se hará un breve análisis de cuáles son las tendencias de las consultorías.

Anteriormente se pudo apreciar el desarrollo del Psicólogo del Trabajo. Ahora conoceremos las realidades en la actualidad de las funciones del Psicólogo del Trabajo. A través de la gran diversidad de actividades en donde el Psicólogo del Trabajo cada vez va ganando más terreno y ha tenido influencia.

DONDE REALIZA SUS FUNCIONES EL PSICOLOGO DEL TRABAJO

Podemos iniciar con los estudios que realizó Siegel (1980) quien nos dice que *" A los psicólogos industriales se les emplea típicamente en cualquiera de los tres campos siguientes: pueden encontrar empleo como miembros a tiempo completo de una organización; pueden ser miembros a tiempo completo de una organización de psicólogos consultores; o pueden desempeñar un cargo académico en una universidad o colegio. Muchos psicólogos industriales empleados en una institución académica, también dan consultas durante sus horas libres".*

Hay gran variedad de industrias, incluyendo compañías petroleras, de automóviles, de seguros, por mencionar algunas, que emplean Psicólogos del Trabajo como miembros de tiempo completo. A éstos se les designa muchas veces, con otro título diferente al del Psicólogo del Trabajo, por ejemplo, directores de personal, vicepresidentes, directores de investigación, etc".

En la actualidad existen varias organizaciones de psicólogos que ofrecen servicios de consultivos a la industria (más adelante en este capítulo se hará una descripción más exhaustiva al respecto, en esta parte sólo lo mencionaremos como una de las funciones actuales). Es característico de estas organizaciones el realizar estudios bajo contrato para determinadas industrias, negocios o agencias gubernamentales. Por ejemplo una corporación industrial puede contratar a una organización consultora, para que realice una encuesta sobre la moral, que organice un equipo para la selección de personal, o que elabore un programa de adiestramiento. Entonces se designa a un miembro o equipo de la organización consultiva para que trabaje en dicho problema, sobre una base temporal. Cuando el programa queda terminado, se le asigna una nueva comisión.

A este respecto existe un estudio de Siegel que presenta un análisis de las tareas que una muestra de 246 Psicólogos Industriales informó haber desempeñado, incluyendo algunos que trabajan a tiempo completo en la industria y otros cuyo empleo primordial era educativo.

TABLA DE LAS TAREAS DESEMPEÑADAS POR UNA MUESTRA DE PSICOLOGOS INDUSTRIALES

TAREA	PORCENTAJE
Consultas con la Gerencia	67
Desarrollo del personal (gerencia)	47
Instrucción	40
Interpretación de pruebas	38
Validación de pruebas	35
Asesoramiento del personal	34
Planeación de la organización	33
Desarrollo de criterios	31
Investigación sobre políticas y prácticas del personal	31
Investigación y apreciación de actitudes	30
Administración de personal	30
Reclutamiento y empleo	26
Desarrollo y preparación de pruebas	24
Estudios y análisis de empleos	24
Administración de pruebas	21
Administración de sueldos y salarios	14
Ingeniería humana	14
Investigación de mercados y consumidores	13
Contratos colectivos	5
Otras obligaciones especificadas	27

(Idem)

Los principales trabajos de los entrevistados están comprendidos en cuatro títulos principales:

- 1.- **Administración de Personal** (incluyendo el Reclutamiento y la Administración de Sueldos y Salarios)
- 2.- **Investigación de Pruebas**
- 3.- **Trabajo con las personas** (incluyendo el Asesoramiento de Personal, Pruebas de Administración, y Desarrollo de la Gerencia)
- 4.- **Análisis de la Organización** (incluyendo Evaluación de Actitudes y Asesoramiento de la Gerencia respecto de la política del personal).

Otras áreas importantes de actividad eran la Ingeniería y el Adiestramiento.

Es importante destacar que los Psicólogos Industriales, ya sea que estén empleados por una industria, una institución consultiva o una universidad, tienen el compromiso de fomentar el desarrollo de la psicología en su calidad de ciencia.

EL TRABAJO DEL PSICOLOGO CON OTRAS DISCIPLINAS

Dentro de cualquier organización, los Psicólogos para un adecuado desarrollo laboral, tienen contacto con disciplinas tales como: la Ingeniería Industrial, Sociología y Administración, entre otras, desarrollando con ello un trabajo multidisciplinario, dado que entre todas ellas se apoyan para solucionar los problemas que se presentan en las organizaciones. Ahora bien, en las organizaciones es de gran importancia observar cuáles son los puntos en los que convergen dichas disciplinas y en dónde estriba sus diferencias al estudiar al ser humano dentro de las organizaciones, por esto **es necesario marcar que debe haber una independencia al respecto y no una dependencia entre las disciplinas**.

El Psicólogo del Trabajo tiene que abordar los problemas de las instituciones desde dos aspectos importantes: **Por un lado se ocupa de las relaciones humanas, interesándose en los problemas organizativos, en la motivación del trabajador, la satisfacción en el trabajo y la fatiga, entre otras. Por otro lado, también enfoca su interés en el hombre como factor de producción y se**

ocupa de la investigación de los factores humanos dirigidos en la mejora de la eficiencia en el trabajo, mediante mejores prácticas de empleo, adecuando el hombre al trabajo.

Se sabe que en la actualidad la mayor parte de las actividades del Psicólogo del Trabajo se han enfocado principalmente al segundo de los aspectos.

En lo que respecta a esta parte se puede hacer un breve paréntesis para analizar algunos aspectos que no son tan favorables en el desarrollo y desempeño de la profesión del psicólogo y en particular del Psicólogo del Trabajo, que es una especialidad bastante joven y que en su proceso de desarrollo se ha enfrentado a grandes tropiezos y descabros que en algunas partes no ha podido dejar una buena imagen.

Vale la pena mencionar algunas situaciones en que el Psicólogo del Trabajo ha tenido que dar sus mejores habilidades, pues para él ha sido en cierta manera difícil enfrentarse a la solución de problemas en el campo laboral aún sin contar con una preparación profesional adecuada para las situaciones laborales profesionales.

ALGUNAS DIFICULTADES EN EL DESARROLLO DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO

En cierto modo se podría hablar de la mencionada crisis por la que atraviesa la Psicología por los atrasos en la formación de profesionales en esta área, por la falta de saber ubicar el objeto de estudio por parte de algunos profesionales que están ejerciendo la profesión sin tener claro hacia donde van dirigidos sus intereses, por la falta de no saber defender y hacer valer más las actividades del Psicólogo del Trabajo en las organizaciones por la inserción de otras disciplinas en las áreas de la Psicología. Lo que para algunos psicólogos es suficiente con tener un puesto en una empresa sin tener una actualización y por ende una mejor preparación, esto también ha provocado que este tipo de profesionistas se conviertan en expertos de un sólo puesto y no se preocupan por el futuro de ellos y menos por el futuro de la profesión que se supone están ejerciendo.

Se han realizado algunos estudios(tesis inconclusa, realizada en la Sociedad de Psicología Aplicada) sobre la situación actual del Psicólogo del Trabajo frente a la situación actual del mercado de trabajo, que desafortunadamente no se han publicado, pero que su contenido es muy importante, en donde se han abarcado diferentes temas como por ejemplo, qué es lo que las empresas están necesitando de los psicólogos como lo es:

- Manejo de pruebas psicométricas y actualización.
- Buen manejo de entrevista.

Situación actual del psicólogo del trabajo frente a la situación del mercado de trabajo

- Conocimiento pleno en Reclutamiento y Selección.
- Conocimientos amplios de Administración.
- Ser más práctico que teórico.
- Conocimientos amplios de capacitación.
- Actitud de servicio.
- Ser creativo.
- Ser muy analítico.
- Conocimientos plenos de Sueldos y Salarios.
- Relaciones Laborales.
- Formación de Instructores.
- Clima Laboral
- Dominio del idioma Inglés.
- Nuevas Técnicas de Evaluación.
- Visión para ocupar puestos directivos.

Estas son las necesidades de las empresas que hay que tomar muy en cuenta para una mejor preparación para poder ser más competitivos y enfrentarnos a la escasa demanda del mercado de trabajo, generada por la situación que se atraviesa mundialmente y particularmente México.

Como se puede ver las empresas están requiriendo profesionistas cada vez más competitivos para de resolver situaciones difíciles y para propiciar mejores condiciones.

Por otra parte también se puede apreciar una fuerte competencia por los reducidos puestos de recursos humanos en las empresas entre áreas que algunos llaman afines como lo es: Psicología, Administración, Contaduría, Ingeniería, Economía, Relaciones Industriales, entre otras. Sin

embargo en más de una empresa es el psicólogo quien desempeña estas funciones, incluyendo actividades de las otras áreas, o en el otros casos realizando una desprofesionalización

Algunos de los problemas más frecuentes e importantes, en relación al mercado de trabajo, son:

- *El desempleo y la subutilización de los servicios del psicólogo en los sectores público y privado como son , salud, educación y productividad. El primero se refleja en la sustitución que sufre el psicólogo por otros profesionales afines a su disciplina. Así mismo, la subutilización de éste se manifiesta en los bajos sueldos y en el desempeño de actividades que corresponderían a un nivel técnico. Todo lo anterior trae como consecuencia que el espectro de habilidades requeridas por los contratantes limite y restrinja las posibilidades de desarrollo de la profesión, y la deformación del campo de trabajo del psicólogo.*
- *La conceptualización de la profesión como una actividad fundamentalmente privada y libre, lo que provoca que los servicios del psicólogo se tomen prohibitivos para capas más amplias de la población debido al elevado costo de éstos.*
- *La tendencia que muestran los psicólogos de utilizar sus conocimientos para satisfacer las necesidades de los grupos dominantes, en lugar de acercarse a aquellas que son prioritarias para las mayorías. Esto se confirma observando la poca atención que se le ha dado a la descripción de los sectores marginados de la población y de sus respectivas necesidades.*
- *El desplazamiento del psicólogo por otros profesionales en el trabajo, la desacreditada imagen profesional de la psicología y el desinterés y las dificultades para obtener mejores condiciones laborales, que son el reflejo de la falta de organizaciones, tanto a nivel nacional como latinoamericano, que aglutinen a la mayoría de los psicólogos abocándose específicamente a cuidar, regular y estimular el desarrollo profesional, así como el mercado de trabajo" (Rivero, López, 1989)*.*

Estos argumentos son muy válidos en el sentido en que es penoso pero cierto, el ver en algunas empresas a las secretarías aplicando pruebas psicométricas a candidatos que llegan al área de reclutamiento y selección.

La profesión ha perdido mucha credibilidad por muchas razones, aun cuando la solución no está al alcance de los mismos psicólogos que desempeñan sus funciones en el área de recursos humanos,

han dado lugar para que se desconfie de ellos principalmente en lo que se refiere a selección de personal, por ejemplo cuando se tiene que contratar a algún familiar de los directivos de la empresa, o el hecho de no poder darle la atención a todos los candidatos de la mejor forma y se lleven una mala impresión del encargado de selección y de la empresa.

Por otra parte, los empleadores de psicólogos han mostrado un gran desconocimiento de su potencial profesional, asignándole funciones ortodoxas - diagnóstico y evaluación principalmente, en campos tradicionales selección y desarrollo de personal o en alteraciones del comportamiento. Esto sin profundizar en lo que se refiere a lo que aún en la actualidad se sigue creyendo que estar en contacto con un psicólogo es peligroso, esto debido a la idiosincrasia del mexicano, sin darse cuenta que el hablar de psicólogo no es únicamente para tratar problemas psicológicos a nivel clínico.

LO QUE HACE EL PSICOLOGO PARA PERMANECER EN LAS ORGANIZACIONES

Volviendo a los aspectos de las funciones actuales del psicólogo del trabajo, vale la pena mencionar el taller que se realizó en Jurica, Qro. en el año de 1978, en donde el motivo de la reunión fue para determinar el perfil profesional del psicólogo, dado que no es algo que pueda hacerse con base exclusiva en los requerimientos puros de la disciplina, a riesgo de obtener "profesionistas" cuya importancia (relevancia) en el contexto de los problemas sociales y económicos sea prácticamente nula, y por lo tanto, la conviertan en un lujo que por lo mismo está condenado a desaparecer. Es decir, un programa de entrenamiento profesional debe hallar su justificación en las necesidades de la población. Tales son en términos generales, las consideraciones que determinaron la necesidad de definir la acción profesional del psicólogo.

En éste taller se hizo también una clasificación de aquellas funciones que un profesionista, y en particular un psicólogo deben de llevar a cabo, a fin de contribuir a la solución de los problemas que se presentan en la vida social y como es de entenderse en el ámbito laboral. Las conclusiones a las que se llegaron fueron:

El psicólogo es un profesionista cuyas funciones son:

- a) Evaluar
- b) Planear
- c) Intervenir para modificar un problema

- d) Prevenir
- e) Investigar

Las técnicas de diagnóstico empleadas por el psicólogo son:

- a) Las entrevistas
- b) Las pruebas psicométricas
- c) Las encuestas
- d) Los cuestionarios
- e) Las técnicas sociométricas
- f) Las pruebas proyectivas
- g) La observación
- h) El registro instrumental
- i) Los análisis formales.

Las técnicas de intervención para resolver problemas son:

- a) Las técnicas fenomenológicas, las psicodinámicas y conductuales
- b) La dinámica de grupos
- c) La sensibilización
- d) La educación psicomotriz
- e) La manipulación ambiental
- f) La retroalimentación psicológica y biológica
- g) La publicidad y propaganda. (Alcaraz, 1978)*

Un aspecto muy importante de mencionar, y que faltó en este taller, al igual que en otros estudios que se han revisado, es considerar que aparte de las funciones y técnicas mencionadas, el psicólogo y en particular el del trabajo es capaz de crear una metodología de intervención en cualquier tipo de problema, aún en los que competen a otras áreas.

Al respecto de la metodología lo veremos con más amplitud al hacer la revisión de los perfiles que se plantean para los consultores que dan asesoría en las empresas, en el siguiente tema de éste mismo capítulo.

¹También es importante mencionar el trabajo de Rodolfo Gutiérrez, quien *“hace una recopilación de varios estudios que se han hecho desde 1973 hasta 1985, y que de alguna manera los argumentos que él plantea tienen vigencia, pues lo que él ha podido observar se sigue aplicando en nuestros días.*

“ Los fines de la psicología como profesión , son eminentemente sociales; pretende cuadyuvar con sus teorías, metodologías y técnicas a elevar el nivel de vida y bienestar social de quienes son objeto de sus servicios profesionales”. (Gutiérrez, 1989)*.

La psicología del trabajo es tan joven, que como cualquier profesionista liberal, el psicólogo que trabaja en ambientes laborales participa dentro del sector terciario de la producción, el de servicios, pero su presencia y trascendencia resulta tan precaria, que si su actividad profesional desapareciera de improvviso, su ausencia apenas se notaría. Esto lo podemos ver claramente, en los momentos de esta época de crisis y que las empresas minimizan sus plantillas de trabajadores, comienzan por el área de recursos humanos y principalmente por la parte de reclutamiento y selección y departamentos cercanos.

Gutiérrez hace referencia del trabajo de G. Cortes, *Proyecciones y tendencias del mercado laboral del psicólogo del trabajo en el sector privado* (industria de la transformación), en donde al hacer una encuesta en 184 medianas empresas del área Metropolitana de la Ciudad de México, obtuvo que el porcentaje de psicólogos que realizaban actividades de reclutamiento, entrevistas y selección de personal, era únicamente el 10.33%. Respecto a pruebas psicológicas y redacción del reporte psicológico del candidato, el porcentaje se incrementó al 11.41 % . El porcentaje restante era compartido con los Licenciados en Administración de Empresas, Relaciones industriales, Ingenieros, Contadores, Secretarias, etc.

¹ * Citado en Urbina 1989.

De todo esto ha surgido la necesidad de que el psicólogo que trabaja en escenarios laborales, ya sean éstos industriales o administrativos, deberá ser un profesional competente para contribuir a la solución de problemas concretos como son:

- a) La concepción o modificación de sistemas de trabajo.
- b) Captar, seleccionar y canalizar al personal.
- c) Asegurar su actualización, su capacitación y su perfeccionamiento.
- d) Prevenir los accidentes y mejorar las condiciones de trabajo.
- e) Apreciar objetivamente las potencialidades y los resultados individuales.
- f) Proponer remuneraciones equitativas.
- g) Facilitar las comunicaciones intragrupos, entre otras.

De acuerdo a lo anterior, el psicólogo del trabajo debe prestar valiosa ayuda y colaboración en áreas tales como son: La Selección de Personal, el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal, Consejo en la industria, Ingeniería Psicológica (Ergonomía), Motivación Humana en la Industria, Relaciones Psicológicas obrero-patronales, Mercadotecnia, Análisis y Evaluación de Puestos, Calificación de Méritos, Seguridad Industrial y Estructura de Comunicaciones, Concepción y reformas a sistemas de trabajo, Prevención de Accidentes, Organización Humana y Mejoramiento de las condiciones de trabajo, Análisis y Calificación de potenciales individuales, etc., hasta llegar a dominar las teorías y técnicas inherentes a la llamada psicología de la organización.

EL PSICOLOGO DEL TRABAJO DE CARA AL FUTURO

Actualmente se habla de que es necesario estar preparados para el futuro, sin reconocer que el futuro ya está aquí, es decir el futuro ya es el presente, y el presente pasado ya es, este parafraseo invita a reflexionar en lo que debemos pensar para no esperar a mañana y hacer las cosas puesto que el mercado laboral ya está exigiendo cada día más a las empresas pensamientos proactivos y no reactivos.

Al hablar de las funciones del Psicólogo del Trabajo a finales del siglo XX esto también implica hacer mención de lo que se espera para el próximo siglo, esto implica que pensemos en los retos que se presentarán para entonces.

Ismael Cantú en 1994 presentó una ponencia en un Congreso de Psicología del trabajo refiriéndose a qué sería Recursos Humanos en el siglo XXI, en donde hizo énfasis en los retos que debemos ir tomando en cuenta para llegar más preparados considerando principalmente lo siguiente:

“ Ser más productivos, más competitivos, tanto interna como externamente, haciéndonos más conscientes de que existen retos que tenemos que vencer y que estos retos no son nuevos, pero que nos sacuden ante la situación actual y que hace que volvamos a fijarnos en ellos.

- *Establecer las bases para una área de Recursos Humanos que pueda responder a través del personal a las nuevas necesidades que demanda el mercado nacional.*
- *Llevar o adaptar a los trabajadores a una nueva cultura que permita el crecimiento y la interrelación internacional empresarial.*
- *Cuestionar de uno por uno todos los paradigmas existentes en la organización y tener el valor para enfrentarlos e innovarlos en base al desarrollo organizacional.*
- *Hacer que el área de Recursos Humanos trascienda con sus intervenciones en el medio organizacional ”.*

Pero lo que se menciona en los párrafos inmediatos anteriores no está nada lejos puesto que como podremos ver en la actualidad existen en México muchas empresas que han roto con los paradigmas tradicionales y los esquemas que durante muchos años han venido funcionando en las organizaciones. Por eso es necesario en este momento dar un vistazo a las nuevas formas de operar de las organizaciones de finales del milenio.

En el encuentro de Psicología del trabajo que se realizó en Agosto de 1996, organizado por la Universidad Iberoamericana, la Dra. Teresa Nuñez Urquiza expuso los puntos importantes que a continuación se mencionan en relación a la situación actual del psicólogo del trabajo en las organizaciones :

Qué está pasando en este ambiente de transformación, desde el punto de vista de competencia, hay una competencia mucho más fuerte en México, cuando todos hablábamos del Tratado de Libre Comercio todo mundo estaba fascinado con el Tratado pero desgraciadamente nadie midió todo lo que tendríamos que transformarnos personalmente para aceptar toda la globalización mundial y para aceptar no solamente que iba a tener una competencia mucho más fuerte, múltiple en una alianza estratégica entre empresas norteamericanas canadienses y mexicanas.

Desde el punto de vista tecnología últimamente la mayoría de las empresas que están superviviendo necesitan de tecnología sumamente avanzada, los que no sepamos usar PC estamos muertos, porque si en el curriculum no mencionamos conocimientos de paquetería o sistemas computacionales no vamos a poder trabajar en una empresa, porque todas las empresas lo están requiriendo, la innovación se necesita constantemente, desde el punto de vista de negocio para sobrevivir como negocio necesitamos adaptarnos e innovarnos y darle al cliente lo que nos está pidiendo dárselo, ahora debemos invitar a nuestros clientes a que desarrolle con nosotros nuestros productos, antiguamente no lo hacíamos. Desde el punto de vista cliente, el cliente ahora es mucho más exigente, puede comprar lo que quiera como lo quiera y sin moverse de su casa, nos exige además mucha más atención personalizada

Desde el punto de vista organizacional, antes existían empresas que eran totalmente verticales, ya no existen las empresas verticales, antes el cliente compraba lo que se le vendía, yo empresa hago esto y me lo compras, ahora ya no es así, ahora se compra lo que se desea o lo que uno necesita, y si, en nuestro país no se encuentra no tiene mayor trascendencia pues se compra en el extranjero con cierta facilidad, pero también hay que analizar que si esas empresas que había completamente rígidas, donde cada uno de los subordinados podía ver su crecimiento hacia arriba han dejado de existir en México, al menos en las empresas que se llaman líderes, al menos en las empresas que se consideran de primer mundo ahora hay empresas totalmente circulares, ya no hay organigramas verticales ahora son organigramas circulares, un organigrama circular es aquel en donde están trabajando equipos, y ya no se ve a nadie en su departamento eso ya dejó de existir, existen procesos y ven los procesos desde que inicia hasta que termina un proceso,

LAS NUEVAS ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRIMER NIVEL

Las empresas anteriormente funcionaban por áreas, el área de Recursos Humanos, el área de Producción, el área de Operación, el área de Servicios, ya no existe eso, o existen las áreas pero las personas ya no están repetidamente en esa área se busca ahora ver los procesos de procesos: lo que decía Federico Herzberg "enriquecerse en el mismo puesto con otras actividades con otras funciones, enriquecerse más conociendo la operación", así están funcionando ahora en las empresas existe un Director General, existen distintas áreas pero las personas están rotando

de un puesto a otro, de un proyecto a otro y esto enriquece fuertemente a todos los resultados de un proyecto porque desgraciadamente en aquellas empresas que eran totalmente verticales casaban a los empleados con una función, limitaban su forma de pensar, limitaban su forma de trabajar, su forma de pensar porque se decía, si tu eres psicólogo lo único que sabes hacer es entrevistas

Ahora se está buscando que el cliente nos ayude a desarrollar su producto o el producto que él quiere y nosotros como psicólogos participamos con el cliente en desarrollar ese producto, como psicólogo se trabaja en un momento dado en el equipo de trabajo que desarrolla y diseña los productos y posteriormente se puede trabajar en el equipo de ventas de ese mismo producto, porque se conoce desde que nace, ahora más que nunca es importante que el psicólogo conozca realmente a que se dedica la empresa, ya no se trata de conocer las funciones de reclutamiento, de capacitación, nóminas sueldos, incentivos, seguro social, ya eso se acaba, de lo que si se trata es saber que vende la empresa, cómo lo vende, quienes son sus competidores, quienes son sus clientes, quienes son sus mejores clientes, en donde está la competencia mayor, en donde están los nuevos productos, de eso se trata ahora como psicólogo de una organización, constantemente se está adaptando a lo que es y en tiempo determinado y se puede ser vendedor tipo de la propia empresa, ya no se trata de hacer selección y reclutamiento, ahora la gente trabaja en un equipo por un tiempo luego posteriormente pasa a otro equipo, se debe estar rotándonos constantemente de un lugar a otro.

Ahora lo que se busca es tener puestos multidimensionales, quiere decir que si alguien está ahora en un puesto de recursos humanos mañana puede estar en contabilidad y pasado mañana en administración y posteriormente en auditoría, etc, mientras más conozca la organización más defendible será su posición dentro de la misma, no como director sino como ejecutivo que toma decisiones e influye en el crecimiento de la misma.

Se veían estructuras jerárquicas verticales, ya no es importante, lo que ahora importa son equipos de trabajo, mientras en más equipos de trabajo se participe, mientras más equipos de trabajo tomen nuestra opinión se va a tener mucho más valor agregado en la empresa.

Se hablaba de que había ejes funcionales por áreas, ahora son ejes laterales y circulares, antes se medía la tarea, ya no interesa medir la tarea, interesa medir el resultado de esa tarea, se decía cumplió con su tarea no importa si cumplió con su tarea ahora el objetivo es otro, antes el máximo de un Gerente era administrar, supervisar, ya no se trata de eso se trata de facilitar el crecimiento de toda la gente dentro de la compañía, antes se le daba prioridad a las finanzas, al costo y a lo que costaba producir y a lo que se vendía, ahora se habla de un proceso financiero de como está la empresa en el mercado cómo está la situación interna y externamente de lo que se está haciendo. Anteriormente los empleados buscaban tener todo en su jefe, ahora se busca en el cliente.

Cuál es entonces el papel del psicólogo como agentes de cambio, si en la empresa no nos han tomado en cuenta, quiere decir que no se ha desarrollado un buen papel, si somos agentes de cambio, hay que tomar en cuenta que en México ya no va a haber empresas jerárquicas de una estructura muy grande

El papel como psicólogo es entonces conocer perfectamente bien los proyectos que tiene la organización y conocer perfectamente bien a la gente, ya no se trata de la entrevistas profundas y quedarse con toda esa información en la cabeza, se trata de sistematizar ese conocimiento, se trata de sistematizar por conocimiento a los empleados y sistematizar todo el conocimiento de la empresa para precisamente entrelazar los talentos los talentos de la compañía y los talentos individuales de cada persona para que estén trabajando en distintos proyectos no en áreas específicas, no hay que limitarnos nosotros mismos como seres humanos, hay que aprender a circular de un lado a otro, antiguamente en México se le premiaba a la gente el arraigo en una empresa, se decía "que barbaridad fulano tiene 25 años en una organización". Hoy ya no se premia el arraigo hoy lo que se premia es el resultado de la gente dentro de una organización, aunque sea un año, si esa gente da más que una gente que tiene 20 años se prefiere la de un año, eso es lo que se está prefiriendo en las empresas.

Cuál es el ambiente donde ya no hay una organización estrella, donde ya no hay una organización y una estructura rígida. Precisamente la función como psicólogo es: primero redefinir; voy a seguir haciendo lo mismo, voy a seguir haciendo sueldos y salarios, prestaciones, un programa único de incentivos, voy a seguir capacitando gente ?, cuando lo que realmente lo que buscan las empresas es una autocapacitación, eso es lo que están buscando las empresas, simplemente nuestra función de capacitación va a ser logística ponerle dentro de la computadora a toda la gente donde puede estudiar los cursos que quiere para que solito de inscriba a través de Internet y esté estudiando y como incentivo se le va a dar el apoyo para que viaje para ir a hacer su examen en el extranjero pero de la capacitación que ya se autoaplicó, eso es lo que se está haciendo, entonces realmente la función como psicólogo ya no es seguir con la nómina tal cual como se hace, ya no es seleccionar a la gente como actualmente se hace sino a través de Internet probablemente entrevistas profundas a través de la computadora.

Otra función como psicólogo es cuestionarse lo que estamos haciendo los psicólogos industriales, a las nuevas generaciones les toca desarrollar nuevos sistemas hay que cuestionar lo que estamos haciendo.

Lo que se está buscando ahora de los psicólogos industriales es: convertirnos en educadores dentro de una empresa y que quiere decir educadores o facilitadores o futurólogos, quiere decir que hay que educar tanto al Director General como al empleado de servicio en un ambiente circular donde ahora se es líder porque se conoce más del factor humano pero mañana se va a

ser el líder de comunicación porque sabe más de comunicación y el va a dirigir el grupo y pasado mañana va a estar manejando el departamento de prestaciones y beneficios, etc.

Entonces que es lo que se necesita de nosotros, ser el centro del engranaje, que engranaje, el engranaje de los talentos individuales de cada uno de los empleados de una compañía en donde el engranaje de la operación de la misma organización, para que los dientes del engranaje vayan encajando y fluya la información totalmente poco a poco pero que fluya y se quede lo real, que se quede con todo lo mejor para que el enriquecimiento del trabajo del que hablaba Federico Herzberg hacer que la gente se sienta feliz al realizar su trabajo, porque a la vez está usando muchas habilidades, no una, no su habilidad en el computo, no su habilidad en la comunicación, no su habilidad en los números sino todas en uno mismo en un solo individuo, y terminando un proyecto se cambie, también se trata de llegar sembrar y de irnos no estar allí toda la vida, se trata de llegar encontrar el resultado e irnos, de eso se está tratando y así están funcionando las empresas, que quiere decir esto que si se va a conectar a un empleado en un proyecto y se sabe que ese proyecto tiene vida por determinado tiempo, desde ahora se premedite que ese empleado va a poder funcionar en el siguiente proyecto en ese determinado tiempo y va a buscar desarrollarse hacia allá para aprovechar todos sus talentos.

Uno de los grandes retos es que no se va lograr ningún cambio, no se va a lograr absolutamente nada si no se logra que el factor humano sea maduro, sea adaptable, sea creativo y se cuestione porque está en un lado o porque no está, para lograr el éxito se necesita que la gente sea consciente porque está estudiando psicología, porque está entrando a una empresa o porque no a otra, que se cuestione, o porque le ofrecieron trabajo allí porque no le queda otra, pero hay que cuestionarse, es escoger lo que se quiere hacer. Desde el punto de vista laboral la persona también necesita escoger su trabajo por respeto a si mismo.

Otro de los retos es que debemos tener una planeación estratégica con un pensamiento creativo, es decir ahorita necesito para desarrollar un producto, gente que conozca perfectamente bien lo que de él se necesita, entonces voy a buscar la gente con esas características, pero para el producto dentro de tres meses ya no se va a necesitar lo que en ese momento, se va a necesitar otros sistemas u operaciones, entonces tiene que conocer esos otros sistemas u operaciones, es importante identificar ver esas características de la gente para ver en que momento o en que producto las necesitamos con un enfoque definitivamente al cliente

Las empresas en México en los últimos años han encontrado que se presentan cambios vertiginosos, que la gente muere laboralmente cuando no sabe cambiar, la gente muere cuando no sabe adaptarse al cambio, que la gente que sigue haciendo lo mismo que hace 20 años ha muerto laboralmente hablando.

El plan de carrera en empresas totalmente estructuradas ha cambiado radicalmente y se va a hacer un plan de carrera para los empleados dependiendo de sus talentos, de sus capacidades y sus potencialidades y del programa o los proyectos o el plan de proyectos que tenga la organización, el reto como consultor consiste en encontrar nuevas áreas de oportunidad para cada uno de los subordinados, olvidarnos de casarlos con una actividad concreta y también para la compañía ver, esclarecer cuáles son las futuras metas que tenga la compañía.

Las empresas que subsistirán serán aquellas que cambien de una estructura totalmente rígida a una flexible donde se consideren los procesos, los proyectos de una manera integral; no viendolos como aspectos aislados; hace mucho se hablo del liderazgo situacional en México, y estubo de moda el liderazgo situacional, actualmente las empresas deben ser situacionales, que quiere decir, que las empresas situacionales trabajen con funciones concretas, más proyectos concretos, más procesos concretos, más situaciones temporales, de eso está viviendo México.

Considero que hemos visto un panorama de lo que se está viviendo y de lo que se puede esperar para los años venideros y cómo debemos estar preparados para enfrentar tal situación, ya que va a implicar una serie de cambios muy substanciales para estar a la vanguardia en lo que las organizaciones esperan del Psicólogo del Trabajo como un profesionista experto en la solución de problemas organizacionales.

En la parte que a continuación conoceremos, veremos como las consultorías van siendo una parte esencial en el desarrollo de las funciones del psicólogo del trabajo, que en mi particular punto de vista y por la experiencia vivida dentro de las organizaciones, estoy convencido de que es una área de aplicación de la psicología del trabajo y la que presenta mayores oportunidades de desarrollo profesional y como una fuente de trabajo a desarrollar por nosotros mismos siempre y cuando se tenga una buena formación conjugada con experiencia en las organizaciones, y que también presenta una oportunidad para ser su propia empresa y a su vez crear fuentes de trabajo para más psicólogos.

REQUERIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES AL SERVICIO DE LAS CONSULTORIAS



Uno de los aspectos fundamentales en el desarrollo de cualquier profesión es el de poderla ejercer, y el psicólogo del trabajo en su constante desarrollo y madurez de sus conocimientos ha generado varias formas de aplicar estos dentro de las organizaciones, lo que siempre lo ha caracterizado es su versatilidad de habilidades y experiencias. Ahora veremos lo que las organizaciones están exigiendo de las consultorías que ofrece del psicólogo del trabajo.

Las organizaciones modernas esperan que las consultorías sean, asesorías implantadas por profesionistas expertos actualizados en los requerimientos que la competencia va marcando en cuanto a tecnologías avanzadas o de punta.

Se espera que mediante las consultorías las organizaciones encuentren la solución a sus problemas recibiendo de ellas la asesoría adecuada y precisa.

En las organizaciones se está requiriendo de psicólogos del trabajo con una formación como verdaderos consultores ya que en la actualidad las consultorías se han prestado para charlatanerías, es decir, algunos profesionistas que se dicen tener experiencia en alguna área en particular se dedican a dar consultorías sin tener la menor idea del compromiso tan grande que implica asesorar a una organización con determinados problemas, que en ocasiones ni le competen.

Dentro de las organizaciones se espera que las intervenciones del psicólogo del trabajo para la solución de problemas en materia de **Productividad, de Calidad y Reingeniería** para que como herramientas ayuden a las organizaciones y a la gente a salir de la tan mencionada crisis por la que se atraviesa actualmente.

Las empresas, La Micro-empresa o el Microempresario que no puede pagar un estaff de psicólogos, de personal capacitado en la reingeniería, busca la asesoría, pero una asesoría cómoda no una asesoría cara, no se habla de caro o barato porque realmente esos servicios de asesoría los fundamentamos en un costo en razón directa del beneficio que obtiene la empresa, es decir, en función de los resultados que está obteniendo.

Actualmente se está trabajando en tres importantes aspectos dentro de las organizaciones. Por un lado en lo que se refiere Capacitación, por ejemplo: El Director de empresas lo que quiere es motivación, pero se le enfoca en un momento dado en el problema que tiene y se hace una capacitación enfocada a resolver el problema que tiene si es que el problema se resuelve mediante capacitación. La otra parte es que se está requiriendo documentar los sistemas de trabajo. Finalmente la actividad de Herdhunter, se está solicitando con mucha frecuencia, en donde se está

pidiendo gente joven, aún con poca experiencia, con idiomas, con flexibilidad y capacidad de trabajar con otros, esos en términos generales lo que se está solicitando mucho en las empresas mexicanas.

Se tuvo la oportunidad de poder conocer las perspectivas de las consultorías en algunos otros países de latinoamérica como lo es en Cuba, se obtuvo la información que, es una área que cada vez va ganando más terreno, hasta hace pocos años no se tenía un fuerte desarrollo en ese campo, ahora con la ampliación de perspectivas de empresas mixtas se están creando nuevas oportunidades y se ha visto que las consultorías como proceso se tiende a perfeccionarse y a optimizar el funcionamiento de las organizaciones en el logro de la Calidad, de la Competitividad y la excelencia en donde se considera como una pieza importante, una herramienta muy importante para el trabajo que se realiza en ese país.

En Cuba no difiere mucho en cuanto a las perspectivas de lo que se está requiriendo por parte de las empresas (aún con sus atrazos tecnológicos y sus problemas políticos), en México, pues, se ha podido apreciar que cada día se van haciendo más importantes, ya que estamos como profesionistas en el mismo pivote en el que se balancea, se equilibra cualquier organización. Las ciencias del hombre cada vez tendrán más importancia y dentro de ellas nosotros si no nos damos nuestro lugar y trabajamos como es debido. En las consultorias se integran a otros especialistas como Economistas, Ingenieros Industriales, Ergonomistas, Médicos del trabajo, en donde el psicólogo del trabajo juega un papel importante y por lo consiguiente no debe dejarse ganar terreno.

En Brasil, también se está pasando por un proceso de crecimiento pues se sabe que dentro de las organizaciones se tienen varios proyectos con un consultor en cada uno, esto es preocupante en cuanto a las consultorías del psicólogo del trabajo en ese país, pues hay una gran inflación de proyectos en los cuales intervienen una gran serie de profesionistas que si el psicólogo no sabe vender su experiencia en ésta área otros profesionistas si lo van a saber hacer, al igual que en México es para ponerse a pensar en una buena formación como Consultor para ser más competitivo

En España, se considera que las consultorias también van creciendo, pero que también van requiriendo de ser Consultorías con calidad y con gran versatilidad en sus servicios, para que éstas sean algo nuevo, algo que aporte valor añadido a las organizaciones, y en proporción a su crecimiento tendrán un mayor éxito.

En México, las empresas están requiriendo las consultorías porque se han convertido en un elemento básico para las organizaciones, así como para los consultores porque juegan un papel

importante que no pueden hacer casi nunca la gente de dentro aunque sea muy valiosa, simplemente el aspecto desde afuera y tener otra actitud ante la dirección, entonces se hacen más efectivas, por lo consiguiente las consultorías irán aumentando cada vez más, y cada vez más tendrán mayor éxito.

En alguna de las dependencias gubernamentales, los requisitos principales para que los consultores trabajen en la dependencia, necesariamente deben de tener diez años de experiencia en el área como consultores o como capacitadores, independientemente del curriculum ya que se debe presentar el mejor de los proyectos de los que se haya manejado. Cuando se va a ser capacitador se solicita una presentación y se evalúa la didáctica y en base a ello es como se va conformando el equipo de consultores y capacitadores.

Es evidente que las organizaciones van requiriendo cada vez más las consultorías, va a ser una formula que van a tener las empresas, ya no tener personal fijo, sino van a estar alquilando muchos servicios a través de las consultorías externas, sean psicólogos, contadores, personas de sistemas, lo que sea mucho más rentable, tener personas pagándoles por honorarios y a un contrato fijo con metas fijas. Las consultorías se van a expandir, van a ser el modelo que en los próximos años va a adquirir mucha fuerza, va haber organizaciones con una columna vertebral muy pequeña, un gran cerebro y esto pueden ser seis o siete gentes que van a estar alquilando los servicios para consultoría externa, hasta les van a proporcionar o facilitar recursos económicos para que se puedan financiar, para que puedan arrancar dentro de esto, van a ser impositivos, va a quedar claro lo que se quiera en cada área.

De acuerdo a las experiencias que se pudieron recopilar de los consultores del trabajo, las organizaciones están requiriendo consultores muy capaces, con una gran versatilidad, con un gran manejo de conocimientos y de tecnología actualizada para resolver sus problemas organizacionales.

Es evidente que la experiencia que están requiriendo las organizaciones en cuanto a las consultorías, no cualquier gente que se diga consultor la puede tener como en muchos casos se ha podido ver, cuando alguien es especialista en determinada área de recursos humanos con gran facilidad se dedica a dar consultorías sin ver que esto implica una gran preparación y un mayor sentido de responsabilidad.

AREAS QUE MAS SE ESTAN REQUIRIENDO DE LAS CONSULTORIAS

- Consultorías de procesos
- Consultorías en selección de personal

- Consultorías de Procesos
- Consultorías en Selección de Personal
- Consultorías en Reingeniería
- Consultorías de Administración de Personal
- Consultorías en Formación de Facilitadores.
- Consultorías en Sistemas de Calidad
- Consultorías en Capacitación
- Consultorías en Desarrollo Organizacional
- Consultorías en Desarrollo de Personal
- Consultorías en Clima Organizacional
- Consultorías en Planeación Estratégica
- Consultorías a través de Centros de Evaluación
- Consultorías en Desarrollo Gerencial
- Consultorías en Automatización De Pruebas Psicométricas
- Consultorías en Desarrollo De Directivos
- Consultorías en Recursos Humanos
- Consultorías en Análisis Laboral
- Consultorías en Relaciones Laborales

Como puede verse, las consultorías siendo una función preponderante en el desarrollo del psicólogo del trabajo, es necesario estar bien preparado y sobre todo actualizado.

En el siguiente capítulo se presenta una visión más amplia de lo que se está haciendo en las consultorías.

Por eso es que el objetivo del presente trabajo, es conocer cuáles son las funciones del Psicólogo del trabajo en la actualidad, así como, conocer cuáles son las funciones que en un futuro inmediato se realizarán en el desarrollo de la psicología.

TENDENCIA DE LAS CONSULTORIAS



METODO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país, al igual que a nivel mundial la Psicología atraviesa por momentos difíciles y de muchos cambios, la importancia de conocer las funciones actuales de los psicólogos del trabajo en un momento tan determinante como lo es el cambio de milenio nos da la oportunidad de mirar que se ha hecho hasta el momento y mejor aún que es lo que nos espera a quienes ejercemos la psicología dentro de las organizaciones.

También es provechoso conocer la situación actual de una de las funciones más importantes del psicólogo del trabajo como lo son las consultorias, ya que es una de las áreas que presentan grandes perspectivas para el próximo milenio.

SUJETOS

La muestra se seleccionó de un grupo selecto de psicólogos del trabajo (21) con experiencia en consultorias tanto a nivel independiente (despachos particulares) como dentro de las organizaciones, la selección se realizó con base a profesionales que tienen o pertenecen a despachos de consultoría con prestigio nacional e internacional y que se están actualizando constantemente.

La selección se hizo consultando los directorios de la Sociedad de Psicología Aplicada, A. C : que es quien organiza los congresos de Psicología del Trabajo desde 1981. Una de las características de la muestra para que fuera representativa; se eligió a los psicólogos del trabajo que están desarrollando sus actividades dentro de las organizaciones y en particular del área de Recursos Humanos.

También se seleccionaron a psicólogos del trabajo, que están de igual forma dentro de las organizaciones, pero en la parte operativa de Recursos Humanos, no como consultores, esto con la finalidad de no tener una muestra sesgada. Esta muestra se tomó de un grupo de psicólogos del trabajo (35) que asistieron a un Diplomado de Administración Gerencial de Recursos Humanos impartida en la sociedad de Psicología Aplicada A.C.

APARATOS

Grabadora tipo reportero
Audiocassetts
Computadora personal con paquetería necesaria

ESCENARIOS

La investigación se realizó en los diferentes lugares donde se han llevado a cabo los últimos congresos de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, organizados por la Sociedad de Psicología Aplicada.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se elaboró un formato de entrevista con un contenido de diez preguntas con respuesta abierta (Anexo 1), el cual contestaban mediante una grabación para tener el testimonio de voz viva. Las diez preguntas estuvieron estructuradas para explorar lo siguiente:

- Datos personales del entrevistado
- Funciones, logros y aportaciones dentro de la Psicología del Trabajo.
- Percepción actual de la Psicología del Trabajo.
- Percepción del futuro de la Psicología del Trabajo.
- Percepción Actual de las Consultorías.
- Percepción del futuro de las consultorías.

TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio de campo y documental tipo exploratorio y confirmatorio dado que se investigaron actividades, puntos de vista y percepciones acerca de la Psicología del Trabajo de profesionistas que se encuentran ejerciendo la profesión de psicólogos y en particular de la Psicología del trabajo.

DESARROLLO

Se consultaron los directorios de ponentes y asistentes a los congresos de Psicología del Trabajo, se seleccionaron a los que cumplían con los requisitos de la muestra

Se acudió a los congresos de Psicología del trabajo para poder realizar en un mismo lugar varias entrevistas, se le solicitó a los psicólogos que se había seleccionado un espacio en tiempo para poder realizar la entrevista, ya una vez que se tuvo la oportunidad se le entregó el formato de entrevista diciéndole que contestara las preguntas y se le iba a grabar la respuesta, en algunos

casos fue necesario adicionar una pregunta de manera verbal acerca de el trabajo multidisciplinario.

En cuanto a los psicólogos que asistieron al Diplomado se les entregó el mismo formato en la primera sesión, sólo que en este caso lo contestaron de manera escrita, este grupo fue para conocer acerca de las funciones que se realizan por psicólogos del trabajo dentro de las oraganizaciones.

Una vez que se tuvieron las grabaciones de las entrevistas, asi como los formatos llenados a mano, se capturaron en la computadora para un análisis posterior, obteniendose los resultados que a continuación se presentan al ígua que las respectivas tablas de datos.

RESULTADOS

En las entrevistas realizadas se tuvo la oportunidad de conocer la opinión de psicólogos consultores de otros países como Guatemala, Cuba, Brasil y España, esto me permitió conocer entre otras cosas el concepto que se tiene en otros países respecto a la Psicología del Trabajo y en particular de las consultorías y de como la perciben ellos en general.

Los testimonios que a continuación se mencionan son los que de voz viva nos participaron los psicólogos del trabajo en su experiencia como consultores en las organizaciones:

... " Lo más importante en las consultorías es mantenerse actualizado porque los clientes tienen demandas y requerimientos diferentes, y en la actividad del consultor es necesario estar siempre al día en cuanto a conocimientos, en cuanto a habilidades para poder satisfacer esos requerimientos, mantenerse actualizado es algo que compete a todo profesionalista realmente; sin embargo en la actividad de consultoría se hace mucho más evidente esa necesidad, toda vez que los consultores no estamos haciendo siempre lo mismo, por ejemplo dentro de las empresas hay gente que está dedicada solamente a Reclutamiento y Selección, solamente a Calidad, solamente a Capacitación, solamente a Desarrollo de la Organización, etc.

En la actividad de consultor tocamos de una forma u otra todos estos puntos inclusive en aquellos conocimientos que salen fuera del ámbito propio de la Psicología del Trabajo, y es en donde el consultor debe tener una formación y una experiencia y un enfoque, la formación multidisciplinaria, en la consultoría de psicología se tocan muy de cerca y a veces muy de lleno temas de administración, enfoques de ingeniería industrial hay que entender no siempre el consultor trabaja con psicólogos, sino trabaja más bien con Contadores, con Abogados, con Ingenieros, con Licenciados en Administración, con Licenciados en Relaciones Industriales.

El enfoque que define al consultor debe ser totalmente pragmático y en algunas ocasiones debe ser inclusive ecléctico, tomar de aquí de allá de diferentes campos y disciplinas lo mejor que le puede funcionar, no siempre lo que se aprende en la carrera es la mejor respuesta para las cosas.

El ser consultor demanda una actitud de constante búsqueda, de constante inquietud intelectual de decir que hay de nuevo no solamente en psicología sino en otros terrenos.

Los consultores mexicanos no somos gente que esté muy habituada a crear cosas, escribir experiencias, a desarrollar nuevos conocimientos, sino más bien somos utilizadores de las concepciones de consultores extranjeros o de teóricos extranjeros, es conveniente que el consultor mexicano reserve un tiempo para escribir lo que sabe, hay consultores que saben mucho pero que no han publicado lo suficiente, probablemente se debe a que no tenemos el tiempo o que probablemente se debe también a que no valoramos en su justa medida ese tipo de conocimientos y experiencias que están metidas en la cabeza de cada uno de los que practicamos la consultoría.

Para las personas que aspiren a formarse como consultores, primero deben acercarse a los campos de la consultoría con una actitud de humildad, la consultoría no es una actividad que sea fácil, sin embargo en nuestros momentos actuales, prácticamente cualquier persona que da un curso, que hace algo de selección, que lleva un par de asuntos de un cliente se llama a sí mismo consultor. El consultor es aquella persona que ayuda a su cliente a delimitar, diagnosticar y en un momento determinado a resolver un problema, entonces el ponerse el título de consultor requiere una actitud de cautela, de respeto, porque los problemas que nos plantean los clientes no son siempre los mismos y además esos problemas tienen muchas facetas que no se van a solucionar todas y cada una solamente con lo que nos da la escuela. El que aspira a ser consultor debe ser fundamentalmente una persona que le guste estudiar, debe ser una persona que no de por sentado que un modelo, un autor, una teoría deba dar todas las respuestas para su trabajo. Por lo tanto no se debe despreciar las aportaciones, las opiniones y las contribuciones de teóricos en otros terrenos.

El consultor debe ir adquiriendo un lecho de conocimientos, pero al mismo tiempo el consultor debe ser un hacedor, no se puede quedar en el papel de teórico” (Fong, 1995).

... “ Las circunstancias en México han cambiado en forma muy dramática, no sólo por las posibilidades del Tratado de Libre Comercio con E.U. y Canadá, sino por las condiciones del mundo. Están cambiando y México tratando de insertarse en el mundo, en primera tiene que cambiar en forma dramática, y una de las formas en la que tiene que cambiar México es en la forma cómo maneja su concepto de cultura y su concepto de gente y lo que de la gente es, cómo es; en éste campo nosotros la gente que damos consultoría, que hacemos consultoría en Desarrollo de Recursos Humanos, en Desarrollo Organizacional, tenemos que empezar a darnos cuenta que jugamos un papel sumamente importante. En el pasado eran los financieros los que tenían el valor más importante para la empresa, antes que ellos la gente de mercados, los ingenieros, hoy somos las gentes que manejamos, que entendemos y que suponemos que somos expertos en el factor humano dentro de las organizaciones, la diferencia para el futuro, no va ser la tecnología, puesto que el traspaso de tecnología va a ser con cierta rapidez.

Parte del Tratado de Libre Comercio y de todos los nuevos tratados que se están haciendo en el mundo, es que la tecnología se puede pasar con cierta facilidad, lo que no se puede pasar con facilidad son las habilidades de la gente, y en esto es en donde nosotros tenemos mucho que hacer, el problema que todavía tenemos en México, es que la gente que hace consultoría, igual que la gente que trabaja dentro de las empresas en este campo, no gozamos todavía del prestigio para que se nos tome en cuenta y una de las razones por las que creo no nos toman mucho en cuenta es porque nuestra propia preparación, nuestros propios marcos de referencia siempre están atrasados, no estamos naturalmente en la punta de los conocimientos y de la tecnología en los campos que se requiere, usualmente somos gente que leemos de segundas manos, usualmente somos gente que no asistimos mucho a Capacitación, nos sentimos sumamente capacitados, y entonces nos negamos a asistir a Capacitación y generalmente los que si asistimos a Capacitación y generalmente lo hacemos en fuentes que son de repetición, no de fuentes originales, esto hace, que por lo tanto que, quienes deberían confiar en nuestros servicios, deberían confiar en nosotros, no lo hacen porque nos sienten a nosotros viejos, repetitivos, viejos, poco actualizados, yo creo que uno de los problemas que tenemos que enfrentar nosotros mismos es que tenemos que mantener un proceso constante de capacitación, para poder lograr esto, creo que hay dos características principales:

Uno necesitamos aprender Inglés, la gente de nuestro campo que no hable Inglés es una gente condenada a estar leyendo traducciones, aprendiendo de traducciones simultáneas o dependiendo de los que sabiendo inglés les venimos a repetir las cosas que escuchamos de otros lados.

yo creo que cualquier Consultor que quiera estar en la Elite, que quiera estar en la punta de este campo requiere ser un Consultor mínimo bilingüe en Inglés-Español, entender y comunicarse, no solamente leer, otra vez los libros usualmente tardan unos seis meses en ser editados, en salir al mercado, entonces es preferible muchas veces ir a escuchar a la fuente original, creo que tenemos que asistir a Congresos Internacionales, que salir del país a cursos y esto no se logra aprovechar si solamente leemos Inglés, tenemos que hablar y entender bien el Inglés.

La otra parte que creo es importante para todos los que estamos en este campo, es nuestra cultura personal, no estoy hablando de conocer tanto de los Griegos o del conocer tanto de la historia Romana o conocer las características particulares de la Edad Media, creo que en general cuando me refiero a cultura, me refiero a conductas adecuadas para las nuevas circunstancias, tener la capacidad de determinar qué conductas son las buenas a las circunstancias del futuro y esto solamente lo podemos obtener si abrimos nuestros horizontes, es muy difícil concebir a una gente en nuestro campo que no esté bien informado de lo que pasa en el mundo, en la política internacional, en la economía internacional, en la dinámica internacional, igual que en la dinámica, economía y circunstancias políticas de nuestro país. Tenemos que usar todo este material como marco de referencia para poder ser útiles, sin éste

material, sin éste marco de referencia, nosotros podríamos ser muy poco útiles a las organizaciones a las que servimos porque no tenemos nada que aportar para su futuro y una de las cosas que tenemos que darnos cuenta es que las organizaciones están viviendo ya para el futuro, no están viviendo el presente, desgraciadamente ya está pasado, es el futuro lo que les preocupa a las organizaciones, es entonces lo que nosotros tenemos que adquirir habilidades específicas y desarrollar innovaciones para poder operar y asesorar hacia el futuro.

Además de estos dos campos obviamente creo que en éste negocio se requiere ciertas características de personalidad, no es un negocio para tímidos, no es un negocio para timoratos, éste es un negocio para gente dispuesta a tomar riesgos, todo aquel que quiera progresar en el mundo del futuro, debe estar dispuesto a tomar riesgos y no se trata de tomar los riesgos "al aventón" o como decimos bien los mexicanos " Como el Borrás", sino tomar riesgos medidos, inteligentes, tomar riesgos en los cuales nosotros podemos tener una certeza aceptable de que vamos a tener éxito. Muchos de éstos riesgos están basados en "Feelings", en "Latidas", percepciones que a veces no podemos explicar porque la experiencia, una información secundaria, el procesamiento de información colateral nos permite ser sensibles en ciertas cosas, entonces creo, que una personalidad dispuesta a tomar riesgos, dispuesta a hablar, dispuesta a llevar la contra; y aquí el concepto de activo, viene a la mente es necesario para éste trabajo, si nos convertimos o seguimos siendo solamente seguidores de instrucciones o de órdenes vamos a ser muy poco útiles, tenemos que tomar el riesgo de decir "No" , el riesgo de defender nuestras ideas, pero también la capacidad de reconocer cuando nos hayamos equivocado; he aprendido a través de los años que las cosas que más aprecian nuestros clientes es que cuando nos hemos equivocado lo reconocemos con honestidad, si bien no justifico el que el ser humano no sea falible, si justifico que la cantidad de información, la cantidad de variables, que hay que tomar algunas veces en cuenta para hacer y tomar una decisión inteligente no siempre es posible controlarlas, entonces veo una posibilidad de que nos equivoquemos y creo es importante el que reconozcamos que somos falibles, porque por el otro lado, debido a ésta personalidad que describo ahora nos encontramos a aquel que no acepte que es falible y que por lo tanto se hace odioso y cuando fracasa obviamente, la organización, su cliente se lo recalcan y le han perdido la confianza.

Yo creo que éstas tres características son esenciales para el Consultor del futuro: conocimiento de un idioma extra, actualización en sus conocimientos, una cultura general basta bien desarrollada, una personalidad, en la cual esté dispuesto a tomar iniciativa y a tomar riesgos, con éstas tres características, creo que podríamos enfrentar en el campo de las consultorias de Recursos Humanos buenas oportunidades de éxito, sin ellas creo que podríamos encontrarnos o mantenernos en el rezago, en el tercer nivel, cuarto nivel organizacional, pero difícilmente en los primeros niveles.

Yo creo que en los próximos 10 años muchos de los compañeros de Recursos Humanos van a subir a niveles de alta dirección, no como Gerentes de Personal, no como Gerentes de Relaciones Industriales sino como especialistas en el factor humano y vamos a dejar la administración del personal a las gentes de la Administración, las nóminas las manejarán los departamentos de Contabilidad, la contratación los departamentos legales, la negociación del contrato colectivo, que creo que va ser cada vez más sencillo, más inteligente la vamos a dejar al departamento laboral, que puede ser ocupado por abogados o por gente especializada en esto.

Pero las organizaciones van a necesitar un individuo que tenga una visión general del sistema humano y cuando del sistema humano estoy hablando, estoy hablando de la gente de la estructura organizacional, de los procesos sociales, de la organización, etc., que pueda ser un asesor inteligente para ir facilitando los procesos de cambio que van a llevar a las organizaciones hacia el éxito, entonces, cada uno de nosotros tiene que tomar la decisión que quiere hacer en éste campo, queremos seguir viviendo tranquilos?, siendo gentes de tercer nivel?, felicidades, no veo ningún problema, pero tengo la seguridad que muchos de los que ahora se están formando, de los que ya se han formado buscarán los primeros niveles y serán de primeros niveles, las oportunidades están ahí, lo único que tenemos que hacer es estar listos para aprovecharlos para tomarlos y tener éxito ” (Jusidman, 1995).

... “En cuanto a cómo percibo la Psicología del Trabajo en la actualidad?; en Guatemala no existe como carrera, existe a nivel de Maestría en la Administración de Recursos Humanos, me parece que es una especialidad importante, pero considero que su perfil curricular debe revisarse cuidadosamente ya que este experto psicólogo deberá trabajar a nivel de equipo para evaluar diferentes tipos de problemas en las organizaciones y sobre todo para establecer el mejor ambiente organizacional.

Yo percibo que la Psicología del Trabajo hacia el año 2010 va a ser una necesidad entre organizaciones extremadamente competitivas, gente comprometida con horarios mínimos y con un desarrollo tecnológico super avanzado. Creo que el Consultor es parte de un proceso descentralizado del mundo actual, desde el punto de vista que el trabajo se realiza en la oficina; se realiza fuera de la organización, la organización está más interesada en éste tipo de trabajo que contratar gente para atraer la venta.

Como empleado creo que los procedimientos de consultoría son básicos y si ayudan a los problemas organizacionales ” (Arroyave, 1995).

... “ Últimos logros o aportaciones dentro de la Psicología de Trabajo?, en general en ésta ocasión, yo pienso que la Psicología del Trabajo está cambiando de paradigma, ello fue hasta

seguramente, los años 70s una ciencia que fue por detrás de lo que la Administración le pedía para hacer, estudiaba solamente los problemas que la administración le daba a estudiar y para presentar soluciones. Después de 1970 la situación se cambió, hoy la Psicología del Trabajo está mas emancipada dice a la administración los problemas que son los problemas de trabajo.

Cómo percibo la Psicología del Trabajo en la actualidad?, yo percibo así como una nueva psicología que cambio su objeto por el objeto de la adaptación del individuo al trabajo; pero la adaptación del individuo consigo mismo y entonces antes en el primer paradigma la adaptación al trabajo era una variable independiente de la producción; y ahora el opuesto la adaptación del individuo al trabajo es la variable dependiente.

Cómo se percibe el futuro de la Psicología del trabajo para el año 2010?. Yo pienso que vamos a vivir muchos conceptos, estamos viviendo conceptos como: el concepto de sufrimiento, el concepto de adaptación al trabajo, el concepto de capacitación, el concepto de inteligencia y muchos más conceptos serán revistos.

Cómo Consultor ¿cómo percibe la situación actual de las consultorías?. Yo creo que los Consultores están, tienen que estudiar mucho, lo que tengo observado es que están tan preocupados a presentar soluciones que han sido más débiles, en la explicación es más profunda y teórica y, yo creo que las consultorías son hoy más importantes, de lo que eran hace diez años atrás o antes; pero yo pienso que hay un riesgo muy grande, una de las cosas, que tengo observado en las empresas es que hay una inflación de proyectos, cada proyecto tiene un consultor distinto y los consultores no se importan con los otros proyectos, trabajan en el suyo, esto para mi es un factor muy grande.

Se le preguntó sobre cual era su opinión del trabajo multidisciplinario del psicólogo. Yo pienso que hoy no es posible hacer nada sino es multidisciplinario, para mi es algo fundamental, mi concepto hoy de la solución de un problema es de que, en éste problema hay procesos de diferentes naturalezas; procesos psicológicos, sociales, culturales, políticos, biológicos y todo, y entonces, para mi no hay más fronteras, las fronteras fueran como el Muro de Berlin, fueran, cayeran, yo sé que los problemas comportamentales que están en mis manos, tienen variables políticas, biológicas, administrativas, yo no puedo ser tan omnipotente de a través de la psicología propiciar soluciones a esto, estoy haciendo un investigación de ausentismo; en la primera cosa que pedí a la empresa es para trabajar junto con el Jefe del Servicio Médico, el Jefe de la Ingeniería y el Jefe del Servicio Social, no tiene sentido estudiar el ausentismo sólo porque de repente los empleados, es como se pasa, dice: el trabajo que hago es un trabajo muy intenso porque tengo que hacer esto muy rápidamente el Ingeniero va dar una respuesta que no la tiene y así el Médico y la Asistente Social " (Malvezzi, 1995).

... "Últimos logros que hemos tenido dentro de la Psicología del Trabajo. Hemos aplicado y más ahorita en tiempo de crisis, programas de rediseño que pomposamente algunos le llaman "Reingeniería" y que inclusive hemos presentado en los congresos, hemos presentado en la Facultad de Psicología y hemos inquietado a la gente que está en nuestra área en que tenemos que meter conceptos, actitudes, compromisos, tecnología totalmente nueva que de una respuesta efectiva a las necesidades actuales, entonces al menos, sino hemos visto logros muy concretos o muy favorecedores con estudiantes, por lo menos creemos que estamos sembrando una semillita que está saliendo muy bien.

La Psicología del Trabajo en la actualidad, yo la siento estancada sinceramente yo no le he visto ese avance y hay profesiones que nos están comiendo el mandado, sí, dentro de nuestra misma área de Recursos Humanos, está Relaciones Industriales, la misma Comunicación, Administración de Empresas, Administración Industrial, ahora Administración de negocios y el Psicólogo del Trabajo yo lo veo estancado y lo más grave, apático, indiferente ante las nuevas circunstancias.

La Psicología en aproximadamente quince años, debe tener transformaciones radicales, la psicología y cualquier actividad o profesión deben ser siempre o de tener siempre cambios tan acelerados como la misma demanda de la sociedad lo está dando. En México, simplemente un ejemplo, el México de Diciembre de 1994 al México de hoy Mayo del 95 es otro totalmente, esto que implica, cambio en nosotros, cosa que no hacemos. El papel que nosotros tenemos como Consultores, yo lo estoy viendo en éste momento un grave riesgo; a muchas gentes que se han quedado sin empleo fijo, sin empleo en las empresas por la misma crisis están buscando trabajo de Consultores, no teniendo formación de Consultores, en todo caso y en el mejor, son especialistas de una hora, pero eso no implica que conozcan el sistema, la metodología o los procedimientos, el acercamiento, la negociación, la valoración que tiene la Consultoría y eso yo lo veo muy grave porque está depreciando el verdadero enfoque y valor que tiene la Consultoría. Y, considerando que yo como, obviamente, como Director de un pequeño negocio, yo veo que la Consultoría es necesaria hoy en día ya no podemos seguir en las empresas al "hay se va" a la Administración muy a la mexicana muy sin forma, sin plan, sin estrategia sin objetivo, yo creo que hoy en día los Consultores son muy necesarios pero también debemos saberlos elegir muy bien, debemos identificar juntos muy bien las necesidades y proponer los proyectos muy en concreto " (Villanueva, 1995).

... "Últimos logros y aportaciones dentro de la Psicología del Trabajo?. Más bien yo lo vería como aportaciones y como logros; creo que el haber conocido y tener la oportunidad de haber conocido al Dr. Jaime Grados hace algunos años y que de una plática informal surgió lo que estamos viendo en éste momento; en el 91 resurgieron los Congresos precisamente allá en San Luis Potosí y me considero muy profesional, y trabajo, y trato en la manera en que yo pueda de ayudar en todo.

Como percibo la psicología hacia el año 2010?. Yo la percibo sumamente integral, que el psicólogo tiene que ser sumamente integral trabajando de una manera muy cercana y multidisciplinaria con otras ciencias, aprendiendo de otras ciencias, de otras disciplinas y no estar en el momento actual, donde está que es muy lineal lo que hace el Psicólogo del Trabajo y si se mantiene así pues yo creo que en algunos años no va haber esa carrera.

Yo percibo mal la situación actual de las consultorías porque la mayoría de los Consultores no están formados como Consultores solamente traen la experiencia de haber trabajado en Recursos Humanos y son expertos pero no traen formación como Consultores. Yo creo que las Consultorías en si son nobles y son buenas; lo que pasa es que, volviendo al mismo tema de la pregunta anterior cuando actúo de esa manera lo que genero es dependencia en las propias organizaciones, entonces no me deja mucho de aprendizaje en la misma y se sigue mucho el modelo de médico paciente" (Robledo, 1995).

... " En cuanto a las cosas que hemos realizado, contamos ahorita con un Sofwar que nos permite hacer en muy poco tiempo todo lo que sería el manual de organización, pero que, más que, en ésta parte lo más significativo es que el Sofwar fue elaborado para hacer pensar a la gente, no como un gran bote de basura donde vas metiendo información, el Sofwar ayuda a la gente a entender que está haciendo, cómo lo está haciendo, para que lo está haciendo.

Un problema grave en las organizaciones es que todos damos por obvio que la gente tiene claro lo que tiene que hacer y esto no es cierto; porque si aún aquel que lo tuvo hace cinco años, por los mismos cambios en el ambiente que hay ya lo que se hacía antes no necesariamente es válido para lo que se tiene que hacer ahora, entonces nosotros creemos que ayudamos a las organizaciones a entender sus procesos humanos y ayudamos a las personas a entender sus procesos para ordenar de manera lógica lo que tiene que hacer, desgraciadamente la mayoría de la gente no tiene una secuencia de pensamiento lógica y clara que le permita ordenar esto, si nosotros le ayudamos a la gente a ir ordenando estas ideas, normalmente tiene al final una mayor claridad de que tiene que hacer y hacia donde quiere llegar y entiende el porque de las cosas que hace no nada más las hace porque se las dijeron.

En la actualidad la Psicología del Trabajo creo que es una, uno de tantos profesionales que tiene que trabajar de manera interdisciplinaria con otros para poder enfrentarse a problemas muy complejos, el psicólogo a diferencia de lo que otros piensan no tiene que aprender de todo, él tiene su especialidad y debe ser, él debe participar en lo que sabe, con el conocimiento que tiene pero de la mano con otros profesionales que también saben otras cosas.

Cómo percibo el futuro de la psicología?, pues cada vez más, mucho más importante, la informática nos está haciendo que reduzcamos puestos, pero los puestos se están haciendo cada vez más complejos y para el individuo, cada vez le cuesta más trabajo adaptarse a ellos y pensamos que nada más teniendo la máquina, el individuo se va adaptar de manera automática, al principio pues sencillo, nadie tiene problemas pero cada vez tienden a ser más sofisticados, Yo pienso que el psicólogo se va a convertir, se va a salir de las organizaciones, va actuar de manera de Consultor, pero va a hacer trabajos e intervenciones mucho más individualizado, y la gente dentro de las organizaciones, cada vez más sabrá sobre Comportamiento Organizacional.

Como está la situación actual de la Consultoría?, es muy interesante, yo creo que hay autores que hablan dentro de la funciones del Consultor y algo que dicen muy interesante y coincido con ellos que en época de crisis como la que estamos viviendo, en si vamos a tener trabajo, desgraciadamente es un trabajo, normalmente cuando te van a hablar, el problema es que vamos a llegar donde tienen demasiados problemas, te hablan para sacarlos de sus problemas y no necesariamente tú eres la solución de todos sus problemas, eres una pequeña partecita de la solución de los problemas, pero vamos a tener trabajo, el único problema que nos va costar más trabajo cobrar, porque al haber crisis las compañías reducen sus gastos y entonces tienen poco presupuesto para invertir en consultoría, pero van a invertir porque necesitan buscar nuevas formas de como enfrentar la crisis y no nada más enfrentarla sino sobrevivirla y salir fortalecidos y un buen camino es que el psicólogo puede ayudar es mejorar, atacar las áreas en materia de Productividad, de Calidad y misma Reingeniería para que, como herramientas que permitan a la gente salir de la crisis, no a la gente sino a las organizaciones y por ende a las gentes; con todo el movimiento que hay de Reingeniería, en todo el mundo se está creando un gran desempleo y yo creo que es un enfoque equivocado, si estamos haciendo las cosas con menos gente, deberíamos de ocupar a la gente que sobra en este proceso de reestructuración en agregarle otros valores a los servicios y a los productos que nos diferencien de la competencia y estamos gastando lo mismo pero estamos incrementando el valor de los servicios, si logramos hacer esto podemos dar más fuentes de empleo, mejorar nuestra calidad y ser competitivos durante mucho tiempo "
(Méndez, 1995).

... " He tratado de transmitir al psicólogo en la actualidad, que la Psicología Industrial tiene un papel preponderante en la administración del factor humano en cualquier tipo de negocio, insisto por mi última experiencia en Instituciones de servicio, en Instituciones de servicios se trabaja muy fuertemente.

Cómo percibe la Psicología del trabajo en la actualidad?, bueno te digo es un reto, el reto que tiene el psicólogo como un elemento realmente pujante en el desarrollo del factor humano en cualquier tipo de negocios. De aquí en adelante creo que 1993-94, se abre el campo del psicólogo cuando el ámbito industrial y empresarial surgen los famosos convenios de

productividad, los convenios de productividad es una conjunción del esfuerzo de la ingeniería y entras ahí a procesos de Reingeniería, pero que si no están ligados al factor humano no hay una común unión entre esos dos elementos no es posible que realmente las empresas progresen y más ahora en la etapa en la que estamos viviendo, por eso el psicólogo tiene un papel preponderante y sobre todo elemental y fundamental en el desarrollo de sus programas.

En cuanto a; como Consultor cómo percibo la situación actual de las consultorías?, *una de las cosas que me han animado precisamente a formar la empresa que te digo que se llama " Cuatro Estrategia Corporativa " es precisamente el poder, con la experiencia que se tiene, más el empuje que traen muchos jóvenes, las empresas, la Micro empresa o el Microempresario que no puede pagar un Staff de psicólogos, de personal capacitado en la Reingeniería, busca la Asesoría, pero una asesoría cómoda, no una asesoría cara, no hablemos de caro o barato porque realmente esos servicios de asesoría, nosotros que fundamentamos nuestro costo en razón directa del beneficio que obtiene la empresa, no es tanto mis honorarios son tanto por hora de asesoría o por servicios, sino , es en función de resultados que estas obteniendo de tu empresa y yo creo es el momento más adecuado ésta época de contracción en los negocios de México.*

Y por último como empleado de una organización como considera las consultorías?, entonces poniéndome del otro lado del escritorio, es tener en casa al médico, al terapeuta, al mecánico, al ingeniero, al contador, que no esta en tu casa las 24 horas, pero que puede estar a disposición y sobre todo, que como es una gente que está asimilando diferentes conocimientos por las diferentes empresas que él asesora, o fortifican y lo hace ser más fuerte válgase la redundancia y más poderoso en la práctica de su actividad profesional " (Piña, 1995).

... " Dentro de los últimos logros o aportaciones a la Psicología del Trabajo, bueno pues, algo que, aportaciones, tu servidor fue uno de los pioneros de la Psicología del Trabajo en Chiapas, fuimos los que abrimos éste campo, no había quien se dedicara a éstas actividades, de hecho e inclusive ni de cualquier otra área de la psicología, fundamos el primer Despacho de Psicología del Trabajo allá, pues uno de los últimos logros es abrir mercado para el psicólogo, presentamos aquí en el Congreso un trabajo donde enseñamos este, algunos resultados muy tangibles, muy concretos, muy impactantes de una empresa en particular.

La Psicología del Trabajo la percibo como, con mucha potencialidad, pero muy lentos a los psicólogos en cuanto a innovar, en cuanto a estar pendientes de otras alternativas.

El futuro de la Psicología del Trabajo para el año 2010, pues percibo un psicólogo que va a estar trabajando en, básicamente a nivel de Consultoría, ya no va a estar existiendo este psicólogo dentro de la empresa como empleado, sino va a estar brindando sus servicios a través de Staff con una característica muy importante que va a ser visionario, ser creativo, con un amplio y pleno dominio de sistemas.

Como Consultor la situación actual la veo difícil, pero creo que éste es un momento de oportunidades, es una área de oportunidad para nosotros, que se supone que de una o de otra manera, podemos nosotros, tenemos las herramientas para ayudar a que las empresas salgan de la mejor manera librada de ésta situación, pues, proponiéndole alternativas.

Se le preguntó más al respecto que él fue quien inició la Psicología del Trabajo en Chiapas, a lo cual argumentó. *La Escuela de Psicología tiene trece años y desde hace doce se ha llevado a cabo, a mi me tocó ser Director de esa Escuela, fui el segundo o tercer Director, los otros estuvieron seis meses, nos tocó crear la curricula y registrarla. estamos, prácticamente el tiempo que tiene la Escuela de Psicología del Cach, que fue la primera en el estado, ahorita ya hay otras; dos privadas, pero prácticamente el tiempo que tiene la psicología como enseñanza formal en la ciudad.*

Al respecto de ser él pionero en las consultorías comentó que fue desde hace doce años, es decir a la par que fue Director de la Escuela de Psicología también empezó con las Consultorías " (Cuessi, 1995).

... " Últimos logros o aportaciones dentro de la Psicología del Trabajo?, bueno mira yo no se si específicamente, pero yo te diría que considero importantes algunos de los últimos libros publicados que no son sólo míos, porque tengo yo un grupo, tengo equipo de digamos de coautores y te podría decir, yo considero logros, por ejemplo un libro que se llama " El Desempleo la Solución Creativa Radical " que tiene una buena parte psicológica, otro libro, se llama " Creatividad en el Arte de Vivir ", otro que es " Creatividad Sensopercepción y Desarrollo Humano ", éste lo escribí con una profesora de la Universidad Autónoma del Estado de México, un poquito antes con una psicóloga que fue presidenta de AMECREA Patricia Ramirez Buendía, publicamos " Psicología del Mexicano en el Trabajo ", que va mucho con esto, y por citarte una más, otro libro que se llama " Los Valores Clave de la Excelencia " pensamos que todo esto tiene mucho que ver con Psicología del Trabajo, bueno ahora, no se si te dijera que otros logros que me preguntas aquí aportaciones, bueno yo siento que los Seminarios que yo doy en diferentes partes, Conferencias, Congresos, donde puede uno ir difundiendo estas ideas, incluyo este Congreso de Psicología del Trabajo, que por cierto al rato a mi me toca estar en la mesa redonda.

Cómo percibe la Psicología del Trabajo en la actualidad?. *Yo percibo que apenas esta despegando, o sea como que tal vez las mismas presiones de la crisis, de lo difícil que son los negocios, la competitividad, etc. pues han hecho que los ejecutivos empiecen a valorizar lo que da el Psicólogo del Trabajo, antes como que hasta lo veían yo creo que con cierto desprecio, bueno.*

Cómo percibe la Psicología del Trabajo hacia el año 2010?. *bueno yo digo que va ir creciendo, va a crecer en un volumen, va a crecer en actividades, se va a diferenciar más en cosas que hacer, inclusive, yo aquí di una conferencia sobre " Creatividad Verbal y Éxito Empresarial " , entonces, yo creo que ahorita casi nadie piensa eso, " Creatividad Verbal " , poco a poco se van a ir dando cuenta que el psicólogo o si quieres tu decir el psicolingüista, en el fondo es un psicólogo, puede aportar cosas muy interesantes, sobre como el uso del lenguaje promueve los productos, motiva, etc., y yo creo que principalmente el futuro de la Psicología del trabajo hacia esa época que dices aquí, el 2010 va a ser yo creo en la valorización por parte de los líderes empresariales, Gerentes, etc., eso es lo que yo creo, que cada vez más se va a dar cuenta que no se puede manejar el elemento humano, así nada más a la lirica y al sentido común.*

Como Consultor cómo percibe la situación actual de las Consultorías?. *Bueno yo sé que ahorita todo está más difícil, te digo yo ya he tenido la rutina de atenderme a que la gente me va buscando, porque me conocen a través de los libros, entonces a mi personalmente me llega suficiente volumen de trabajo, yo diría, pero, no sé, yo digo que el arte de la consultoría es saberla vender, saberla hacer necesaria " (Rodríguez, 1995).*

... " *Últimos logros y aportaciones dentro de la Psicología del Trabajo?. Creo que el más importante que de hecho considero más importante, mi logro más importante es que he creado un modelo de liderazgo para la Calidad que considero que cubre, que supera las deficiencias teóricas, las deficiencias del Liderazgo Situacional cuando se quiere aplicar el Liderazgo Situacional su teoría a la práctica, siento que se cubren muchas de ellas que es un paso adelante del Liderazgo Situacional, aunque se basen en el Liderazgo Situacional, tengo otras aportaciones; como el haber creado una sistematización que nos permita valorar las técnicas y los principios de la administración porque entre tanta información nos perdemos mucho, entonces los analizo, los sintetizo, los pongo en diferentes agrupaciones, un poco arbitrarias, pero donde podemos irle dando forma y luego las comparo, éste libro o ésta forma de trabajar está siendo bastante aceptada, incluso el libro está tomándose como libro de consulta a nivel profesional y a nivel posgrado (El libro es " Modelos Administrativos "). Que otra aportación tengo, bueno diseñé un sistema que elaboré a partir del Diagrama de Flujo de Deming para los servicios, éste sistema o éste modelo se está aplicando en algunas empresas que se le ha dado consultoría y sentimos que está funcionando y además pues, ahí hay algunos libros como " Administración para la Calidad " como " Calidad en el Servicio " " Costos de Calidad " también ahí hice una aportación, creo que importante, hemos creado un sistema para implementar la Calidad alrededor de los costos, creemos que es una fuerte aportación que puede ayudar mucho a las empresas mexicanas, quizá hay una pregunta aquí de relación con el psicólogo, bueno, porque eso es exactamente la siguiente pregunta.*

Cómo percibe a la Psicología del Trabajo en la actualidad?. *La percibo desubicada totalmente, pero no ahorita, sino que desde que yo era estudiante a la fecha y me temo por lo que he oído de*

retículas que se han hablado de cosas de capacitación, me temo que hay la tendencia a seguir desubicados falta unir la empresa o, las organizaciones, el trabajo diario a la universidad, por ejemplo, las retículas que se están manejando, los temas que están manejando a nivel posgrado y a nivel universitario están bien, pero tienen una palabra de más que les hacen dar un punto de vista muy diferente muy falto de aplicación práctica, ejemplos y al azar vamos a ver. (Se auxilio del documento "Evaluación del Desempeño del Psicólogo del Trabajo" propuesto por Universidad de Querétaro, específicamente en la evaluación de las materias curriculares). Procesos del trabajo, eso es bueno, Planes oficiales de Desarrollo Industrial Económico y Social, no nos sirve de nada, pero si necesitamos nosotros conocer cómo desarrollar nuestra industria; Análisis del entorno Político Socioeconómico de México no nos sirve de nada nuevamente, ejemplo, Análisis Integral del Entorno Internacional está muy general, debemos aquí ver más bien, Competitividad del mercado actual, Análisis microeconómico de la empresa, yo sugeriría Finanzas para toma de decisiones, luego hay otras, por ejemplo dice Inglés y Computación, me gustan, yo a Computación le añadiría tanto como usuario, como para entender todo un sistema, todo el Sofwar, en otras metodología de la investigación es importante, yo pondría metodología de la investigación en el lugar de trabajo, investigación supervisada, no se que quieran decir con esto. Y luego hay cosas generales; Capacitación y Recursos Humanos, Capacitación es algo muy importante, Recursos Humanos es algo también muy importante, a lo mejor habría que dividir, en pocas palabras es o que yo siento, ésta desubicación se debe básicamente a que el enfoque general que se le está dando a la enseñanza de la Psicología del Trabajo en México se insiste en que sea general y poco práctica.

Cómo percibo el futuro de la Psicología del Trabajo hacia el año 2000?, si seguimos en éste enfoque vamos a desaparecer, si nos adaptamos puede haber futuro, porque ahorita en éste momento lo importante de las empresas es la gente y, quien puede y sabe manejar a la gente y sabe administrar a la gente en un lugar de trabajo; es el Psicólogo del Trabajo, pero, me temo que no queremos hacerlo porque por esa desubicación.

Como Consultor cómo percibo la situación actual de las Consultorías?, mal, algunos Despachos les ha subido el trabajo, a la mayoría les ha bajado.

Se le pregunto sobre cuáles eran los servicios que más le requieren en su despacho a lo cual contestó. Mira ahorita a mi se me está pidiendo en éste momento es Capacitación, Capacitación en que el Director de empresas lo que quiere es motivación, pero se le enfoca en un momento dado en el problema que tiene y se hace una Capacitación enfocada a resolver el problema que tiene si es que el problema se resuelve mediante capacitación, la otra que se está pidiendo mucho o que está llegando mucho al despacho es la situación de documentar los sistemas de trabajo, esas son las dos áreas en las que estamos trabajando más en éste momento, bueno también hay otra la de " Head-hunter " están solicitando mucho y aquí puedo decir que en términos generales se está pidiendo gente joven, sin experiencia, con idiomas con flexibilidad y

capacidad de trabajar con otros, eso es en términos generales lo que se está solicitando mucho en las empresas mexicanas" (Colunga, 1995)

...“ Algo muy importante es efectivamente la percepción de la psicología actualmente en España es como te voy a contestar; en España están en auténtico auge lo que es la Psicología del Trabajo, hasta hace muy poco tiempo era percibido de un forma más bien negativa éramos algo así como los defensores de la patronal o los defensores del capital, dentro de un carrera muy politizada a lo social, y tu sabes lo que en Europa son las izquierdas, o sea los estudiantes de psicología somos gente muy prosocial, sin embargo los que estudiamos trabajo aunque yo procedo de la Clínica, parecemos los defensores del capitalismo acérrimo, en esta momento ha cambiado radicalmente, quiero pensar que debe ser en nivel de la universidad en segundo índice en importancia, primero es Clínica, segundo Trabajo, con lo cual, en el futuro entiendo que muy prometedor, porque además a nivel social se le está dando una importancia que el clinico no la tiene en España, un reconocimiento social en temas hasta hace muy poco tiempo impensables como podía ser que un Psicólogo del Trabajo esté ocupando puestos de altísima dirección tanto en Recursos Humanos como en Dirección General, pero en el ámbito de Recursos Humanos hemos pasado de ser los Técnicos de Selección a ser directamente Directores de Recursos Humanos, un índice muy importante.

Cómo entiendo el futuro de la Psicología?, pues, mira concretamente el año antepasado hicimos una ponencia, una jornada, o sea cuatro días de trabajo se llamó " Los cuarenta magníficos " porque eran veinte catedráticos de absoluto reconocimiento y veinte profesionales desde el ámbito de la práctica y de ahí sacamos una conclusión y está era " La psicología del próximo siglo " tenía que ser desde un enfoque absolutamente de la interdisciplinariedad, no psicopedagista, sino desde cómo existen un montón de materias desde las cuales el psicólogo tiene que ser un experto conocedor, llámese Fiscalidad, llámese Legislación, llámese Economía llámese Marketing, llámese Computación, porque no hay otra visión distinta del psicólogo si no de un experto en conocimiento, con lo cual un experto en generalismo con lo cual un especialista en distintas materias ese era un poco el enfoque que preveíamos, el tener una profesión machismo más abierta que una profesión de super especialización, decía en algo somos especialistas es en procesar información y precisamente por eso lo que el Director de un grupo, pues de trabajo como en éste momento son tan importante en España como es la Multimedia, el Director de un equipo de Multimedia, o sea de un equipo de Ingenieros y de programadores es un Psicólogo lógicamente.

Bueno yo creo que en España la situación actual de las Consultorias es algo distinto a la de México, es algo distinta porque, me da la sensación de que aquí la tenéis muy nuclearizado, tenéis pequeños núcleos de personas independientes con algún equipo a su alrededor que le apoyan pero, es más bien la visión de una persona con unos ayudantes, que de consultoras reales, y digo consultoras reales por tamaños muy grandes, como puede ser " Price water House

"Arce Andersen", etc., sino consultoras con mentalidad propia de empresa, da igual que sean cinco o siete personas, pero no es la persona que tiene un equipo de cinco, esa es la gran diferencia, hacia donde se abarrunta, yo creo que hay muchísima cancha todavía, sino lo creyera me dedicaba a otra cosa, creo que si hay cancha en la consultoría y mucha pero, dando un diferencial de calidad al cliente y no solamente en el producto, no solamente en la investigación, no solamente en generar nuevos paquetes, sino de verdad tenerle un servicio añadido lo que puede ser un "Freelance", o sea algo nuevo, algo que aporte valor añadido a su propio negocio, sino se nos acabarán los cursos, los seminarios, las selecciones y dejaremos de tener un valor estratégico como en éste momento parece que se tiene.

Cómo considero las Consultorías?: muy cansadas, como empleado como un trabajo horriblemente agotador, un trabajo en el cual no te puedes desconectar como el que se puede hacer un consultor interno dentro de un a empresa o un empleado, ahí si que puedes cuando se acaba tu horario de trabajo te puedes desconectar de alguna forma y hasta el día siguiente, estar con tu familia, en la consultoría es imposible, estás constantemente con el cliente día y noche y todos sabemos lo que es los fines de semana tener que estar trabajando para preparar, para hacer las presentaciones, etc., por otro lado entiendo que es un trabajo apasionante muy distinto del que se puede hacer dentro de una organización, de una empresa y al mismo tiempo que da teóricamente, porque en la práctica no se hace, te da una libertad de acción distinta del ser asalariado de una empresa, eso es lo que más o menos lo que te puedo decir "
(De la Osa, 1995).

...“ En cuanto a los últimos logros o aportaciones dentro de la Psicología del Trabajo?, lo pudiera relacionar con mi propia línea de investigaciones, que estuvo enmarcada en el desarrollo de una línea de estudios orientados a determinar las condiciones que propician o que favorecen la efectividad del liderazgo en empresas industriales, ésta línea de trabajo interrelacionada me dio la posibilidad de actualizar la defensa de un grado de doctorado dentro de la universidad.

Percibo la Psicología del Trabajo en la actualidad como un campo de perspectivas extraordinarias que se patentiza en gran medida en la situación que sufren o que viven buena parte de nuestros países latinoamericanos donde está teniendo una contracción laboral que trae como consecuencia que las empresas efectivas en alguna buena cantidad de personas de muchos países latinoamericanos es una realidad de la cual nosotros tampoco podemos considerarnos completamente ajenos; de manera que la psicología laboral debe proporcionar, plantear modelos de alternativas que ayuden a la solución de éstos problemas en el ámbito laboral, consideramos que éste problema no es sólo un problema sindical, sino también un problema en el cual la ciencia deberá dar respuesta creando mejores espacios para garantizar un pleno empleo por parte de las fuerzas de trabajo.

En relación a las perspectivas de la Psicología del Trabajo en el año 2010, yo creo que se podría presumir de la siguiente forma, los futurólogos han planteado que la sociedad de futuro será una en la cual la tecnología será el paso del Recurso Humano eso creo, esa expresión me parece que resume y sintetiza en gran medida la importancia que tiene y que tendrá la psicología laboral, la Psicología del Trabajo para ésta época del 2010.

En relación con la situación de la Consultorías?, sólo puedo o principalmente puedo hablar ésta experiencia en nuestro país, es una experiencia que cada vez va ganando mayor terreno, tradicionalmente no teníamos un fuerte desarrollo en éste campo, ahora con la ampliación de perspectivas de empresas mixtas se están quedando muchas nuevas oportunidades y he visto las consultorías como un proceso que tiende a perfeccionar u optimizar el funcionamiento de las organizaciones en el logro de la Calidad, de la Competitividad y la Excelencia consideramos que es una pieza, una herramienta muy importante para el trabajo que realizamos en nuestro país ” (Casales, 1995).

...“ Bueno los últimos logros y aportaciones dentro de la Psicología del Trabajo en especial dentro del campo en el que yo me muevo y en el lugar donde yo trabajo, probablemente la aportación más grande es poder integrar en un sistema coherente la investigación general que se ha realizado en la Psicología del Trabajo, sobre todo la investigación realizada por mexicanos con respecto a mexicanos, lograrla sistematizar, probablemente un libro que acabo de escribir, donde trato ya de hacer una síntesis de lo que ha ocurrido en los pasados treinta años o treinta y cinco años de la Psicología en México, el cual está próximo a ser entregado para su impresión y publicación, éste libro, es un libro sobre Análisis Experimental Aplicado a los escenarios de trabajo, probablemente es la aportación más grande que ha ocurrido en los últimos setenta años en la Psicología mundial, es cómo integrar una metodología científica al campo de trabajo de los psicólogos organizacionales, psicólogos laborales o los psicólogos industriales como le queramos llamar.

Bien en algunas investigaciones que hemos practicado sobre el campo de actividad del psicólogo y cómo se ve en la actualidad, probablemente el Psicólogo del Trabajo actualmente va a tener mayores requerimientos en materia de metodología, es evidente que un área muy importante para los psicólogos del trabajo es la evaluación y que no sepa metodología va a tener muchas dificultades para que pueda confrontar el mercado más próximo cuando vemos el mercado potencial de trabajo del psicólogo de los próximos diez quince años, es decir, un trabajo muy importante son los aspectos de evaluación, los aspectos de elaboración de criterios de logro para las empresas y sus objetivos particulares, esto sería para mí los trabajos a realizar; no todos los psicólogos están adecuadamente preparados para hacer éste tipo de trabajo, es evidente que el psicólogo en la formación que tiene en las diferentes instituciones educativas, estos dos áreas de las que acabo de hacer referencia, ni la menor idea tienen o cuando menos tienen una idea pero muy equivocada para lo que es evaluar y todavía más equivocada de lo que es crear un criterio,

los parámetros, los criterios, las formas de llevar un grupo a que consiga sus metas son cosas que le son requisitos al psicólogo que sin embargo no considero que se está cumpliendo de una manera cabal, siento que hay más preparación en algunos psicólogos sobre todo de ciertas escuelas de psicología, tienen mayor fortalezas en ciertas cosas que están requiriendo, pero otras cosas en las cuales se han desatendido cabalmente, una de las cosas, por ejemplo la parte de técnicas de investigación que son importantísimas dentro de la Psicología del Trabajo, cualquier pregunta en Psicología del Trabajo requiere de una investigación, porque la secretaria no se pinta las uñas y eso da una mala impresión, porque no lo hace, puedo darle cualquier respuesta trivial si yo fuera una tamalera, pero como soy psicólogo necesito dar una respuesta sistemática en la cual demuestre la relación entre variables y esas uñas no pintadas, si fuera administrador de empresas podría decir simplemente porque es una sucia, pero no soy un administrador de empresas soy psicólogo, entonces tengo que emprender un estudio que me permita identificar cuales son las variables de las cuales ésta situación particular es una consecuencia o una responsable; esto es uno de los aspectos.

En cuanto al futuro para el año 2010?, yo he escrito algunos documentos en los cuales he afirmado que por los requerimientos de las organizaciones el psicólogo del 2010 deberá ser un psicólogo necesariamente orientado hacia la medición, necesariamente orientado hacia dar resultados de una manera clara, la mayoría de empresas no están emprendiendo ningún y no van a emprender seguramente en los próximos veinte años cuando menos, no van a emprender ninguna tarea que no vaya a reeditar y vaya a parar a un beneficio, entonces el psicólogo de éste momento no es un psicólogo que pueda utilizar técnicas que van a dar resultados dentro de unos cuatrocientos años, por ejemplo, un cambio de cultura en una organización, esa tontería no dura menos de unos sesenta años, entonces ninguna empresa le interesa un cambio de cultura, le interesa que la gente realice las tareas para poder salir de sus crisis económicas financieras en un momento determinado, de tal manera que las técnicas y metodologías del psicólogo de los años próximos, cincuenta años deben ser técnicas que demuestren efectividad casi de inmediato, que paguen al contado y que muestren de contado cuáles son los resultados que se están dando, ya no te van a poder aceptar el que voy a hacer un psicoanálisis señor y déjame que lo reestructure, baje hasta el infierno y después esto se reconstruya, esas cosas no valen como técnicas posibles para los próximos cincuenta años.

Como Consultor tengo muchos años en esta labor de consultoría esos treinta años que he prestado mis servicios como Consultor en el cual no busco trabajo, me buscan para consultarme cómo podrían resolver sus problemas, entonces en ésta labor de Consultoría, lo que puedo decir es que se requiere que transcurran una gran cantidad de años para que esto ocurra, necesita haber una evidencia muy clara de que eres una persona capaz que has intervenido en procesos de cambio importantes y trascendentes en empresas de prestigio y de resultados también para que seas llamado, el prestar un servicio o servicios profesionales no es ser un consultor, el ir a prestar un servicio por servicios profesionales, estar en un ejercicio libre de la profesión tampoco es ser un consultor.

Un Consultor es una persona que tiene la sabiduría suficiente, es decir, que ha aprendido lo suficiente como para poder dar sugerencias de como podría una empresa manejarse en los renglones en los que él tiene una especialidad de consultoria, entonces para ello requiere muchos años de experiencia y por lo tanto, una vez que nosotros prestamos un servicio en consultoria lo que tratamos es de servir a ese cliente y de que ese cliente sea nuestra mejor carta de presentación para futuros clientes, de manera que en la consultoria del momento actual no sea abierto, hay más desempleo hay más gente trabajando como profesionista libre sin empleos fijos pero no más consultores, es decir, un Consultor es una persona que abre sus puertas, que se publicita como tal y espera a que lleguen sus clientes potenciales a solicitarle un servicio en el que él es un especialista, esto es realmente el sentido del experto, entonces la consultoria de los próximos años, estará dada por la edad de las personas y las experiencias que vayan corriendo, cuantos consultores va haber, pues cuantos más viejos va haber que hayan aprovechado bien su experiencia, que el ser viejo no representa ser sabio, entonces bajo éstas condiciones es que podrias hablar de esto.

Hay muchos que se llaman Consultores, a los cuales yo no les consultaria nada en absoluto. bien cuando se trabaja en una empresa directamente y acude uno a un Consultor, acude uno a una persona con alta expertez en la cual uno confia que puede darle algún apoyo para poder resolver los problemas que uno tiene al interior de la empresa y que con los recursos con que la empresa cuenta no podría resolverlo, no al Consultor se le ve como un buen alivio de gastos que tiene que ver con Seguro Social, que tiene que ver con el mantenimiento interno de un ser humano dentro de una organización, entonces, el Consultor de una manera, el empleado interno de una organización lo ve como un alivio, un desfogue de sus requisitos y si éste Consultor está muy calificado pues entonces lo siente realmente como un apoyo en una situación importante.

Se le pregunto respecto a cómo considera el trabajo multidisciplinario, a lo cual contestó. Bueno yo creo que en mi experiencia, tengo casi treinta y cuatro años de experiencia en psicología, en esos años yo he tenido que trabajar con profesionales de otras especialidades, algo que me ha quedado claro es que el psicólogo tiene poca práctica para trabajar interdisciplinariamente, hay ocasiones en las cuales el psicólogo entra en una relación multidisciplinaria, pero entra como un servidor de otras profesiones, no entra en calidad de un profesional con iguales derechos, entonces muchas veces dicen que trabajan multidisciplinariamente, porque un Ingeniero los lleva y les dice que es lo que tienen que hacer, entonces eso no es trabajo multidisciplinario, trabajar multidisciplinariamente es que cada uno aporte la sapiencia en sus áreas de influencia en las variables que controla y en las formas de hacerlo y que exista un respeto absoluto entre éstas disciplinas, yo he tenido la fortuna de trabajar en trabajo interdisciplinario, trabajo multidisciplinario con formas exitosas, me han respetado y yo he respetado a los demás cada uno en su área y en su saber, no tolero que un Ingeniero me diga como es la personalidad de una gente, pero tampoco yo me meto a decirle a un Ingeniero como se genera una norma de calidad, el sabe más sobre una norma de calidad en el producto y en fabricación y yo se más sobre como conductualmente esto puede funcionar "

(Jiménez, 1995).

...“ Últimos logros o aportaciones dentro de la Psicología del Trabajo?. *bueno pues, la Psicología del Trabajo yo creo que si he aportado como especialidad de la psicología y a muchas cosas modernamente, sobre todo, no son propias de la psicología del trabajo, porque yo creo que ya se funden ahí Administración, Ingenieros y muchas otras ciencias que hablan de lo mismo desde disciplinas distintas, pero yo creo que todas, lo que me parecía bien a mi una de las principales aportaciones, como se va formando poco a poco una nueva organización en la que la participación de la creatividad sean elementos esenciales y donde funciones de jerarquía y esos no sean tan importantes, es decir, cómo una organización sirve a la gente, a las personas a fomentar el humanismo de la sociedad de la organización y de todos los que trabajan ahí, eso creo yo que serian las cosas importantes.*

Cómo percibe a la Psicología del Trabajo en año 2010?. *La Psicología del Trabajo, yo creo que tiene muchas, tiene una función principal en los años venideros, como digo no, quizás, la ciencia del trabajo, no como psicología así, porque eso depende un poco, bueno porque pueden hacer psicología del trabajo ahora actualmente otros grupos de otras disciplinas, entonces, yo creo que la psicología del trabajo nos hemos rezagado un poco, porque, a diferencia de otras disciplinas que pueden trabajar éstos puntos de vista y que están mejor posesionadas del mercado, entonces pueden trabajar y hacer avanzar la Psicología del Trabajo o la ciencia del trabajo como yo digo, mejor porque tienen más capacidad, porque hay más gente que trabaja en ellas como pueden ser ingenieros y administradores, economistas y ésta gente, los psicólogos del trabajo como que no se han posesionado, según yo creo muy bien del trabajo, entonces, son puestos que en épocas de crisis a lo mejor les van eliminando y no quedan tan firmes y ellos mismos no han sabido desarrollar una posición de fortaleza en la empresa, sino porque muchas veces se han quedado en papeles tradicionales, porque a lo mejor no han sabido vender su trabajo, entonces, resumiendo, la ciencia del trabajo yo creo que si tiene mucho futuro y esa estará alimentada desde diversas disciplinas, desde el punto de la psicología, yo no lo veo muy optimista, porque no tenemos, que yo vea así en el futuro nuestro, de nuestro país, muchos centros de mucha categoría y tampoco veo que la gente sepa vender bien sus cosas en comparación con otras profesiones, entonces, no soy muy optimista, pero espero que logren lo mismo que otras disciplinas.*

Bueno como Consultor como percibo la situación actual de las consultorías?. *Bueno a mi me parece que las consultorías siempre serán un elemento básico en cualquier país y tanto para las organizaciones como para los consultores porque juegan un papel importante que no pueden hacer casi nunca gente de dentro aunque sea muy valiosa, simplemente el aspecto desde fuera y tener otra actitud ante la Dirección, entonces las hace ser más efectivas, entonces a mi parece que el papel de las consultorías irá aumentando cada vez más, creo yo, y tendrán cada vez más éxito.*

Como empleado de una organización cómo considera las consultorías?, *pues igual yo creo que uno espera más objetividad, espera uno que las consultorías no se dejen comprar tan fácilmente por la gente de una organización, aunque yo también he visto que últimamente muchos consultores, donde han dicho lo que esperaban de ellos la Dirección General, y eso no es correcto, porque eso diría lo que espera toda la gente espera "*
(Virceda, 1995).

" He dedicado mi tiempo a desarrollar algunos métodos para la formación de Ejecutivos y Directivos que en Cuba llamamos " Cuadros de Dirección ", y Dirigentes a distintos niveles, éstos métodos consisten fundamentalmente en la utilización de la creatividad con los métodos tradicionales y recursos tradicionales y métodos nuevos y recursos propios de la actualidad de nuestro país, que como todos saben atraviesa desde hace mucho tiempo una situación de bloqueo, de limitación, de aislamiento, que hace más de cinco años, pues lo padece de manera más fuerte por el recrudecimiento de ésta situación que nos ha llevado a buscar soluciones que nos permitan en algunas ocasiones a sustituir recursos en cuanto a base de material que no existe, o que si existe está muy deteriorado, o para la solución, o para la reparación de la misma o sustitución no contamos con los recursos financieros, de ahí que hallamos trabajado con métodos prácticamente sencillos aplicados en el aula como es el caso de la historieta, la utilización para el estudio de temas y de casos, la utilización también de móviles, rompecabezas y otros tipos de recursos que se acercan un poco a la Psicología Experimental en el aula, que nos han permitido manejar con bastante creatividad, con bastante dinamismo en las que los cursistas han a prendido a desarrollar habilidades, han experimentado su papel como líderes, sus roles en la formación de grupos, su trabajo como comunicadores, también como jefes que intervienen en la motivación de sus trabajadores y otras situaciones más.

Yo creo que la Psicología del Trabajo en la Actualidad está llamada a ser en nuestra ciencia, pues una especialidad de punta, la Tecnología, el Desarrollo Industrial, el Avance del comercio, las contradicciones propias del hombre en el medio de trabajo, su desplazamiento por la máquina, la huelga, la crisis económica, la aplicación de la Computación, el desarrollo de la Informática y sobre todo el de cursar de la revolución científica-técnica que en nuestro siglo ha duplicado la fuerza y duplica el proyecto hacia el futuro, una industria totalmente diferente, compleja, pues plantea ante nosotros psicólogos que nos dedicamos al hombre en su puesto de trabajo, al hombre de las organizaciones, al hombre como ente de Dirección, nos sitúa a nosotros los psicólogos del trabajo ante retos, nuevas situaciones, y ahí está la Ingeniería en las organizaciones, los cambios las transformaciones, las reconversiones que van a exigir de nosotros el perfeccionamiento de muchos aspectos vinculados con la psicología laboral, en cuanto a Selección, los métodos de Selección, los instrumentos.

Las posibilidades del hombre en esa industria, su movimiento, su salud, la evitación de que éste hombre se enferme o se pueda someter a determinados grados o niveles de tensión que puedan

dañar su salud, la adaptación de éste hombre a los distintos métodos, formas, máquinas, el trabajo del grupo, de integración del hombre al grupo, la integración de éstos grupos por la calidad, la obtención de la calidad como una forma nueva inexcusable, decisiva para la producción, veo muchas cosas muchas tareas, queda mucho campo por delante.

En cuanto a la proyección de la Psicología del Trabajo dentro de quince años, pues quizá no tenga lo suficiente para ello, pero creo que vamos a tener que trabajar mucho en aspectos de Capacitación y de Desarrollo del Personal, vamos a tener que auxiliarnos mucho de la Pedagogía, de la Psicología Social, de la Ergonomía, de la Ingeniería Industrial, de la Informática, de la Robótica y ya hasta nos están hablando de la Realidad Virtual, pienso que si, que tendremos que trabajar muy juntos e integrados con todas estas profesiones, en quipos polivalentes, integrados, colaborando verdaderamente para poder entrarle profundizar, estudiar, investigar al hombre en su puesto de trabajo, al Dirigente, al Directivo en su puesto de trabajo, los grupos laborando, el hombre frente a la nueva máquina o la nueva tecnología desde diferentes aristas para lograr una mejor comprensión más profunda comprensión de éste hombre de éstos grupos laborales, de éstas situaciones y llegar a conclusiones, a soluciones de problemas que siempre van a ser nuevos y espero que más complejos.

Yo pienso que las Consultorías, conozco muy poco porque he hecho algún trabajo de consultoría en la esfera de los Recursos Humanos, cada día seremos más importantes, creo que estamos como profesionistas en el mismo pivote en el que se balancea, se equilibra cualquier organización. las ciencias del hombre, creo que cada vez tendrá más importancia y dentro de ellas nosotros, si nos damos nuestro lugar y trabajamos como es debido, en las Consultorías integrados a otros especialistas como Economistas, Ingenieros Industriales, Ergonomistas, Médicos del Trabajo, creo que el psicólogo está jugando un papel importante, no debe dejarse arrebatar su papel; ahora aquí en México sabemos que se forma un profesional que se llama Licenciado en Relaciones Industriales, ésta es una persona que conoce de muchas cosas, según hemos visto en el plan de estudios y según nos han contado éstos profesionistas, pues con ellos debemos trabajar muy estrechamente y quizá sino lo hacemos o no nos integramos, pues talvés nos desplacen, creo que sería muy importante darnos a conocer en nuestro trabajo cada día más y esforzarnos en temáticas tan importantes como Desarrollo Organizacional, Estrategias para el Desarrollo Organizacional y temas de proyección de grupos de dirección.

Como empleado de una organización?, trabajo en el Ministerio de la Industria Pesquera y considero que el trabajo de consultorías es muy importante y sobre todo en mi organización que en éstos momentos está en pleno desarrollo y en pleno proceso de cambio, de hecho estoy trabajando muy fuerte en la esfera del control de la calidad y ayudando a la Dirección de Calidad de mi organismo en la reconversión de la industria y también muy fuertemente en aspectos de Capacitación, no solamente como consultor, sino también como asesor, creo que en mi organización, en nuestro trabajo los Psicólogos Laborales tenemos que esforzarnos mucho

más por profundizar en el estudio, en la proyección, en la investigación del futuro que tenemos delante y el cual se nos exige, se nos exige por muchas vías en cuanto al trabajo de Selección de Personal, el trabajo de Capacitación y Desarrollo de Directivos hasta de la alta Gerencia en aspectos organizacionales, en aspectos de protección y de higiene en el trabajo, en la búsqueda, detección, potenciación y desarrollo de talentos de Dirección y muchas otras tareas, yo creo que en mi caso mi trabajo está asegurado, todo depende de mi de mi fuerza, de mi estudio de mi integración con otros colegas y con especialistas de otras ramas como lo dije anteriormente.

Se le preguntó acerca de el trabajo multidisciplinario, a lo cual contestó. A mi me parece que dentro de la misma psicología, nosotros debemos y de hecho lo hacemos en Cuba y debemos seguir haciendo y perfeccionandolo, buscar los puntos de contacto, por ejemplo, en el caso mio con los clínicos, pues yo he tenido que hacer un poco de clínica en relación a la utilización de algunos test, pruebas a la hora de hacer estudios que están muy relacionados con la satisfacción del trabajo abordado de los barcos o la adecuación del tiempo de campaña, al tiempo de trabajo arriba de los barcos y he tenido que abordar al hombre individualmente y valerme de los métodos de la clínica, yo no soy clínico, sin embargo he tenido que hacer la clínica, y he tenido que trabajar con psiquiatras y con psicólogos clínicos, ahí está la relación interdisciplinaria, dentro de la propia psicología con los clínicos cuales son las pruebas o los Tests que éstos colegas consideran son más apropiados o ellos han utilizado durante más tiempo y los han valorado para hacer el abordaje en un problema determinado que yo quiera estudiar y por otra parte que lo he hecho también, la discusión de determinados casos que inexorablemente tienen que pasar por psiquiatría, porque hay hombres que hemos valorado abordado de los barcos que se enferman digamos y que necesitan determinado tratamiento que nos solamente un tratamiento de psicología clínica, sino también un poco de psiquiatría.

En el caso de la parte con los Ergonomistas, pues es importante que tenga lugar un intercambio también porque hay muchos puntos de contacto, yo pienso que las ciencias han desarrollado, se han particularizado el conocimiento se ha ido especializando tanto, pero que a la vez hay muchos puntos de contacto, digamos entre la Psicología Educacional y la Pedagogía, es natural pensar en eso entre los organizadores de trabajo, los Ergonomistas, los Ingenieros Industriales y nosotros los Psicólogos del Trabajo, tenemos muchos puntos de contacto, si ellos pueden ver y valorar aristas del problema que yo, quizá puedo ver, pero no puedo valorar con el mismo grado de especialización que ellos si tienen, y eso es fácil verlo a la inversa, yo preguntaría hasta que punto un Ingeniero Industrial que ha estudiado los procesos o movimientos o las situaciones de concisiones del puesto de trabajo seria capaz de penetrar desde el punto de vista de la Psicología del Trabajo en lo que está ocurriendo en el fenómeno digamos de fatiga, él no es un psicólogo, bueno ellos pueden aportar la parte del proceso tecnológico, el análisis del proceso tecnológico, hacer las mediciones, colaborar, esa es la palabra, o sea tratar de buscar puntos de contacto, aprender de ellos para poder entender su especialización y darle nosotros también sin ningún temor todo lo que ellos nos pidan, o seamos nosotros, hallamos visto nosotros que ellos necesitan y seamos nosotros capaces de entregarle, el punto de contacto y la conciencia de la

colaboración, a veces hay un problema que tienen múltiples determinantes y hay un hombre que está fatigado o que está cansado o que está desmotivado y no solamente un fenómeno psicológico, quizá sea también un fenómeno somático, porque está sometido a un régimen de trabajo muy fuerte, pero también tenga que ver algo con la ingeniería del puesto, porque ese hombre está así no porque esté sometido durante mucho tiempo al puesto, sino porque las condiciones de iluminación, ruido, temperatura, de organización, de los movimientos, de la no adecuación de la máquina o del puesto de trabajo a su persona estén provocando también éste fenómeno, entonces es multifactorial, digamos hablando en términos estadísticos, debe ser entonces analizados desde distintos ángulos, desde la medicina del trabajo, desde la Ingeniería Industrial y desde la Psicología del Trabajo ese es mi enfoque "
(Méndez, 1995).

...“ Los requisitos principales de los consultores para que trabajen en la dependencia gubernamental que represento, necesariamente tienen que tener mínimo diez años de experiencia en el área como Consultores o como capacitadores, independientemente del curriculum, yo no me voy mucho sobre el curriculum escrito, o sea, podemos englobar y podemos decir que somos la maravilla en un papel, pero en la práctica las cosas son diferentes, entonces en ese sentido nosotros tenemos un filtro muy importante que es la presentación de su mejor proyecto que ha manejado si son consultores o en su defecto, ese es el filtro más importante, cuando vas a ser capacitador instructor, evidentemente te pedimos una presentación y evaluamos tu didáctica, tu presentación, tu material didáctico, tus apoyos didácticos, de todo se hace una evaluación, y en base a ello es como voy conformando o se ha conformado el grupo que trabaja conmigo actualmente.

De las funciones más preponderantes; en este momento en 1995, después de una crisis tan fuerte por la recesión del mercado bastante grande del primer semestre, te puedo decir que apenas están visualizando funciones un poco más, o estrategias un poco más claras, yo por el giro que manejo y por las empresas que manejo, estamos manejando lo que es las " Alianzas " a través de pequeñas empresas, la microempresa, estamos tratando de sensibilizar a estos comerciantes para que trabajen de manera conjunta y puedan enfrentar la situación y crisis que se está viviendo, y entonces, si hablo de función, te puedo decir que ahorita estamos trabajando lo que es Capacitación Integral, no capacitación aislada, sino que más bien capacitación muy dirigida pero siguiendo prácticamente dos objetivos; sensibilizar a la gente al cambio de mentalidad, que sean más abiertas, que tengan más apertura a nuevos programas y segundo lo que es Calidad en el Servicio.

La psicología del Trabajo actualmente la percibo; en términos generales como ciencia aplicada al trabajo a las industrias, yo la considero que es indispensable, yo siento que una de las razones más grandes por las cuales el administrador no ha podido tener una injerencia o una aplicación en un cien por ciento práctica es porque desconoce toda una formación humanística, toda una

formación psicológica, no conoce comportamientos y el análisis mismo de esto y no hay que olvidar que en primer término los recursos humanos de cualquier organización es lo más importante, podemos tener recursos técnicos muy avanzados y materiales excelentes para trabajo, que son los otros dos puntos que marca la administración, pero sino existe un adecuado grupo, o un adecuado recurso humano, difícilmente puedes sacar consecuencia de las otras dos, o sea no puedes tener una vinculación productiva por decir algo, en ese sentido yo creo que es la gran ventaja que tenemos los psicólogos, que conocemos esto y afortunadamente, por lo menos en la Facultad de psicología se han preocupado un poquito y digo un poquito porque nos falta mucho, porque el psicólogo salga con conocimientos técnicos en el área administrativa, siento que esa sería la vinculación más grande.

Podríamos hablar de la carrera de Relaciones Industriales, más sin embargo siento que es ahí una ensalada de todo y que honestamente no cumple los requisitos que te demanda una industria, un comercio, cualquier tipo de negocio o empresa, entonces siento que para mi punto de vista, el Psicólogo Industrial debe de formarse un poquito más en el área industrial, sin perder de vista evidentemente toda su formación humanística de ver al ser humano como tal.

La Psicología del 2010 la percibo con mayores opciones, con más apertura, la gente por lo menos ya no identifica al psicólogo como el psicólogo clínico, creo que ya día a día, principalmente en las empresas la gente se ha dado cuenta que el Psicólogo del Trabajo existe y que somos gente productiva, que somos gente que día a día demostramos prácticamente nuestros conocimientos y nuestras ganas de hacer las cosas, siempre he dicho que un psicólogo tiene que tener tres características; tiene que ser dinámico, tiene que ser una gente muy extrovertida y tiene que ser una gente exageradamente empática.

Cómo percibo las consultorías en la actualidad. Déjame decirte que en 1993-94 nuestro mayor " Hit " en la Gerencia de capacitación fue nuestro servicio de consultoría, desafortunadamente estamos en una sociedad muy cambiante, una sociedad que día a día tienes que estar detectando cuáles son sus necesidades, y ahorita siento que a pesar de que el mercado está tan constreñido, las cuestiones es de que la gente se tiene que dar cuenta de que tiene que aplicar estrategias fuertes y cambiantes como por ejemplo reingeniería, siento que debe de agarrar más empuje "
(Villaverde, 1995).

... " En cuanto a logros o aportaciones, bueno, a veces es un poco difícil hablar de esto porque, no es la percepción que uno tiene, no necesariamente es la correcta, sin embargo si yo pudiera llamarle un logro, básicamente es el haber generado oportunidades de trabajo para mucha gente que se dedica a la Psicología del Trabajo y a lo que se refiere a la consultoría de todo tipo, eso para mi es el logro mayor, sin embargo hay algunos reconocimientos importantes como fue el haber ganado el Premio Nacional de Psicología en 1993 o como fue la mención de honor en el

Iberoamericano de 1994, algo que yo valoro mucho fue mi propia mención de honor y mención honorífica en la licenciatura, para mi fue un logro muy importante, bueno eso es a nivel de logros personales, como equipo que yo creo que es lo más importante son: Haber colaborado con muchas empresas para su desarrollo y para conseguir objetivos propios, que quizá de otra manera sin nuestra intervención no hubieran conseguido o logrado.

En cuanto a aportaciones a la Psicología del Trabajo?, bueno yo creo que la única aportación sería que nosotros podríamos manejar es un estilo de hacer las cosas, estamos por publicar una obra en la cual se señala la teoría de la que partimos y la técnica concreta que se ocupa para, desde las interacciones sociales para dar consultoría de procesos, básicamente es lo que yo podría decir al respecto.

En cuanto al futuro de la Psicología del Trabajo y más aún en cuanto a la Psicología del Trabajo?, yo podría decir que todavía estamos en una etapa en donde no se ha conseguido consolidar o estructurar de forma definitiva un gremio y una estructura sólida de la Psicología del Trabajo en México, yo creo que hay mucho por hacer, sin embargo considero que hay muchas personas que actualmente están colaborando y trabajando para que eso se a así, hay muchas cabezas, desafortunadamente pienso que no existe un liderazgo bien definido, una corriente o escuela de Psicología del Trabajo en México como me gustaría que existiera a la mejor yo no la conozco, sin embargo considero que está todo, la necesidad social, está la situación del país y está el grupo de profesionales y las escuelas suficientes como para que aparezca un movimiento de Psicología del Trabajo más fuerte en México" (Gómez, 1995).

...“ Últimos logros?, son la publicaciones que acabo de hacer el ser presidente honorario del congreso de Psicología del trabajo e Iberoamericano, el que haya sido nombrado como asesor del grupo vidriero, el que me hayan nombrado para premio universidad nacional por parte de la facultad de psicología el año pasado, que me estén llamando a consultorías permanentemente a conferencias de diferentes instituciones, que asista a posgrados aquí en México y en la provincia.

Cómo percibo la psicología del trabajo?: todavía volteando mucho hacia Estados Unidos y sin que estemos inventando tecnología nuestra, todavía sin que aparezca una filosofía con relación a lo que serían una técnica, una herramienta propiamente latinoamericana que pudiéramos aplicar, yo creo que ahí nos ha faltado creatividad, la veo replicando mucho lo que se hace en el extranjero y no teniendo su propia personalidad, yo creo que de las pocas gentes que han tenido la herramienta de evaluación somos nosotros con el test de Frases Incompletas de Grados-Sánchez, que se utiliza a nivel nacional siento que debe despegar fuerte, siento que ya está en esa etapa de despegue, además los congresos que organizamos es un índice de la forma de la

capacidad de convocatoria que tiene el tema, antes hablar de Psicología del Trabajo eran muy poquitos

Cómo percibo el futuro de la Psicología del Trabajo?: yo creo que con nueva tecnología, todo de lo que sería la computación, toda la parte de sistemas, yo creo que es un avance sustantivo y para dentro de 15 años vamos a estar haciendo selección de personal por vía de un teléfono, donde puedas hacer enfoques por televisión, que sea una entrevista por larga distancia con un monitor, para la evaluación de algunos curso por vía monitor desde mi despacho, tener este tipo de actividades o más, yo creo, que me estoy quedando enano de lo que estoy diciendo, pero en algo que yo creo que nos esta pasando es regresar a lo esencial, regresar a lo inicial, a los orígenes que se ve mucho tamizado por las filosofías, por la ideología, a quien le preocupa eso porque ya va a estar más avanzado, poder tomar la lectura del pulso en un saludo, para poder evaluar el estado de salud de las personas, tener modelos tridimensionales, algoramas lo de realidad virtual, que ya está muy comercializado y cualquiera lo va a tener, yo creo que los psicólogos estamos llamados a hacer excelentes papeles dentro de las organizaciones. El problema más que los procesos es el de la conducta humana y si fijamos el devenir de la historia, la primera preocupación era el proceso, como con Taylor. Hoy la administración se está volviendo más psicológica, que está rompiendo fronteras, yo creo que los que somos psicólogos y los que van a ser psicólogos van a estar en el poder.

Como Consultor como siento la situación actual de las consultorias?, las siento muy bien y creo que van a ser mejor, va ser una formula que van a tener las empresas, ya no tener personal fijo, sino van a estar alquilando muchos servicios a través de consultoría externa, sean psicólogos, contadores, personas de sistemas, lo que sea mucho más rentable tener personas pagándoles por honorarios y a un contrato fijo con metas fijas. Yo creo que la consultoría se va a expandir va a ser el modelo que en el próximo año va a adquirir mucha fuerza, va haber organizaciones con una columna vertebral muy pequeña, un gran cerebro y esto pueden ser seis o siete gentes que van a estar alquilando los servicios para consultoría externa, hasta les van a dar dinero para que se puedan financiar, para que puedan arrancar dentro de esto, van a ser impositivos, me queda muy claro lo que quiero en cada área .

Como empleado de una organización?: como una gran ayuda como un apoyo inteligente que va y me dice lo que está mal ya que son orientadores, además no tiene la ceguera del taller y pueden vender mucho

Yo creo que el futuro de la psicología del trabajo tiene que ver con esa consolidación, pero adicionalmente tiene que ver con la capacidad que tengamos los participantes o protagonistas de la psicología mexicana para aportar una estructura mucho más consolidada, estable, más fuerte de Psicología del Trabajo en México, yo considero que el futuro tiene que ver con una

interindisciplinaria, un logro de desarrollo de tecnología propia con la legalización también de parte de la gente que tenga asociaciones o en general con el propio estado de las reglas del juego a nivel legal, considero que también la gremialidad debe ser uno de los aspectos importantes a nivel de asociaciones, de escuelas de colegios y considero que eso es el futuro, por otra parte también el abrirse al mundo, yo creo que es importante que los psicólogos conozcamos otros puntos de vista en otros países, en otras escuelas, básicamente considero que el futuro.

Y en relación a cómo percibo como consultor la situación actual de las consultorías?, yo pienso dos cosas, la primera es un trabajo muy serio, muy respetable, pero que desafortunadamente hay mucha gente que ve la oportunidad de una situación crítica como la que vivimos para empezar a trabajar como Consultor, sin saber que existe toda una preparación de años, yo creo que en mi soy muy personal nunca he dejado de estudiar, tengo diez años de experiencia en esto creo que falta mucho y ese concepto que tengo de que me falta mucho implica que veo con mucha sobriedad y con mucho cuidado de una forma muy conservadora cualquier opinión que se tenga como supuesto experto para una empresa o como un consejo para una organización o una intervención en general, yo creo que aquí apoyarse de mucha gente de trabajar en equipo y de además aprovechar la experiencia de mucha gente que viene atrás es básica, sin embargo muchas personas que se dedican al proceso de Consultoría no tiene ni ésta preparación, ni ésta experiencia, mucho menos la intención de formar algo serio que pueda competir en el país con otros procesos de Consultoría extranjeros por ejemplo, en ese sentido he sentido que hay mucha charlatanería, que hay mucha desorganización, que no existe un organismo rector que pudiera por ejemplo certificar o dar lineamientos generales, creo que hay mucho por hacer.

Y en cuanto al futuro de la consultoría en México? yo considero que debe de existir precisamente esto, creo que es un campo de acción muy importante para los psicólogos en particular, pero insisto yo creo que la interindisciplinaria es básica que es a donde debemos tirar. Ahora yo nunca he sido empleado de una organización, sin embargo yo me podría intentar poner en los zapatos de una persona que trabaja par una organización y percibir a un consultor, yo creo a veces es muy difícil, no solamente no existe una cultura de consultoría en México, creo yo desde mi pobre experiencia y eso genera muchos problemas para adaptarse a un proceso de consultoría, yo creo que muchas veces en el empleado o incluso el Director de una organización o el dueño de una organización no tiene los elementos suficientes ni para juzgar ni para interactuar con un consultor como debiera de ser, como creo yo que pudiera ser más funcional o adaptativo para ambos, en ese sentido se ve muy limitada o más obstaculizada la labor de los consultores y también por supuesto de las empresas, yo creo que debiera haber un poco más de información al respecto de las consultorías en México" (Grados,1995).

Resumiendo los resultados de las entrevistas que se practicaron, la presente tabla nos muestra cuales son las funciones más representativas o con más relevancia, sin menospreciar algunas otras que no se mencionan pero que se vienen realizando desde hace ya mucho tiempo, además de que se engloban en un sólo rubro como es el caso de capacitación; en donde se puede entender que implica desde Detección de Necesidades hasta la impartición y evaluación de los mismos cursos,

Se muestran las tablas por separado de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a consultores que están fuera de las organizaciones prestando sus servicios de forma externa. Y en la otra tabla los resultados de los psicólogos que están laborando dentro de las organizaciones en el área de Recursos Humanos.

Para la presentación de los resultados se consideró importante incluir las entrevistas completas de los consultores ya que en ellas hay información adicional a las funciones.

TABLA DE FUNCIONES DE PSICOLOGOS DEL TRABAJO EN CONSULTORIAS

FUNCIONES ACTUALES	% OBTENIDOS DE LA MUESTRA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	85.7
VENTA DE SERVICIOS	83.3
ASESORIA A DIRECTIVOS EN RECURSOS HUMANOS	83.3
EVALUACION DE PERSONAL	83.3
CAPACITACION DE PERSONAL	83.3
REINGENIERIA	80.9
RECLUTAMIENTO Y SELECCION	47.6
ASESORIA EN CONCEPTOS DE CALIDAD	42.8

TABLA DE FUNCIONES DE PSICOLOGOS DEL TRABAJO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

FUNCIONES ACTUALES	% OBTENIDOS DE LA MUESTRA
RECLUTAMIENTO Y SELECCION	75.0
CAPACITACION	70.8
APLICACION DE PRUEBAS	66.6
CONTRATACION DE PERSONAL	66.6
COORDINACION DE EVENTOS	66.6
CONTROL DE VACANTES	62.5
ELABORACION Y APLICACION DE EXAMENES TECNICOS	62.0
ADMINISTRACION DE PERSONAL	45.8

Como puede apreciarse, las funciones del psicólogo del trabajo que siguen prevaleciendo son las de Capacitación, Reclutamiento y Selección, así como para las consultorias la venta de servicios de asesoría.

De alguna manera también se puede ver que las consultorias prometen mucho como una fuente de empleo creada por los mismos profesionistas

Es importante recalcar que el psicólogo del trabajo hoy por hoy sigue siendo un elemento importante dentro de las organizaciones.

CONCLUSIONES

A pesar de que la Psicología del Trabajo tiene, junto con la Psicología Social, pocos años de vida, la psicología del trabajo puede ser considerada como la que más oportunidades de desarrollo presente, dado que siendo por definición aplicada, se alimenta incesantemente de las aportaciones de los otros campos del saber psicológico, También del saber no psicológico, como son las aportaciones de otras disciplinas como la Administración y la Ingeniería, por mencionar sólo algunas

Siendo una disciplina joven, la psicología del trabajo y sus intervenciones han sido de una trascendencia tal que estas mismas han generado nuevas oportunidades dentro de las organizaciones.

Se ha demostrado por mucho tiempo que los psicólogos han cumplido con su papel de modificadores de conducta y más aún como agentes de cambio dentro de las organizaciones, esto ha permitido su permanencia en las mismas, con mejores reconocimientos cada vez.

La psicología del trabajo ha tenido sus bases en áreas muy afines como la administración y la ingeniería, las cuales, han sido desde siempre áreas a superar en la forma de cómo se aborda el comportamiento humano.

Aún cuando quienes dieron las bases de la psicología en las organizaciones han sido teóricos fuera de la psicología del trabajo, la psicología del trabajo se ha encargado de ir perfeccionando todos esos fundamentos.

Como aportación dentro de la psicología y en particular de la Psicología del Trabajo yo quiero invitar a muchos de los profesionistas que se encuentran ejerciendo la profesión tan importante dentro de las organizaciones, a que se den cuenta que ya basta de ser especialistas en una sola área en recursos humanos, ya es momento de dejar de hacer sólo Selección de Personal, sólo Capacitación debemos ser más competitivos y más proactivos para estar a la vanguardia de los avances y necesidades de las organizaciones y esto lo podremos lograr actualizándonos constantemente.

Los resultados que nos arrojaron las entrevistas realizadas nos han dado muchos elementos de juicio que nos deben hacer pensar en qué queremos de la Psicología del Trabajo y también que debemos hacer por ella.

En los aspectos de administración y operación en la aplicación de la Psicología del Trabajo se pudo ver que :

De manera general la Psicología del Trabajo en éstos momentos se encuentra en un estado con deficiencias, con carencias y estancamiento.

Por otra parte, el futuro de la Psicología del Trabajo se ve prominente, con muchos retos, los cuales nos hacen ver que una forma de prepararnos para ese futuro sólo lo podremos lograr actualizándonos y pensando de manera interdisciplinaria junto con otras áreas.

En cuanto a las consultorías, éstas se encuentran en un buen momento ya que se pudo ver que todos a quien se les tomó parecer comentaron que, cada vez se van haciendo más necesarias para las organizaciones.

El futuro de las consultorías también se ve con grandes oportunidades, siempre y cuando seamos buenos consultores con una buena formación como tal, ya que en las entrevistas también se observó que es una de las funciones que más prometen, ya que es hacia donde apuntamos muchos de los que ejercemos estas funciones.

Algo muy importante es que las consultorias se pueden ejercer como una fuente propia de trabajo, que puede crecer en la medida que nosotros mismos vayamos queriendo y aprovechando las oportunidades que estas mismas dan.

Las organizaciones de primer nivel están buscando gentes versátiles que se sepan medir en base a resultados y, ya no les interesan gentes que hayan tenido mucho arraigo en una empresa, entre más amplios sean sus conocimientos más oportunidades habrá en las grandes empresas.

Ya no debemos permitir que el ingreso a las instituciones se nos condicione a tener que saber Contabilidad, Administración o lo que ellos llaman áreas afines, es necesario demostrarles que podemos hacer mucho más por las organizaciones en nuestra propia área, esto no quiere decir que no lo sepamos; porque sabemos de eso y más, están acostumbrados a queremos hacer por fuerza contadores, administradores y hasta ingenieros.

Es momento de hacer valer nuestros puestos y más aún las funciones para las que hemos sido preparados y no dejar que otros profesionistas las estén intentando desarrollar por nosotros; nosotros somos los que debemos ir abarcando cada vez más funciones dentro de las organizaciones sin separarnos de la Psicología del Trabajo.

La forma como podemos abarcar más espacios importantes dentro de las organizaciones es mediante el trabajo interdisciplinario integrándonos a grupos de profesionistas en donde se amalgamen las estrategias de intervención para la solución de problemas organizacionales.

Como agentes de cambio tenemos la obligación de ser más competitivos para ocupar mejores puestos y hacer de la psicología una disciplina que cada vez tenga más injerencia en los campos de desarrollo en las organizaciones.

Por otra parte concluyendo las opiniones que hemos podido recopilar de quienes están desarrollando la psicología del trabajo en la actualidad se ha vislumbrado que en el desarrollo histórico de las funciones del psicólogo, éste han tenido momentos importantes que han trascendido en el éxito de muchas organizaciones.

En el pasado, el psicólogo realizó grandes aportaciones en la subsistencia de las organizaciones cuando formó parte de los equipos que dieron los elementos indispensables para el buen funcionamiento de las mismas, al intervenir en el desarrollo del personal, desde su ingreso al ser bien seleccionado para los puestos adecuados a sus características y a su vez desarrollarlos mejor aún mediante la capacitación, a este respecto hemos crecido mucho en funciones.

En el presente, sus aportaciones han sido también de gran importancia, dado que se ha integrado a un trabajo de forma multidisciplinaria y ha dado muy buenos resultados al ir incrementando sus funciones y hacerlas cada vez más indispensables, se ha integrado también a la tecnología de punta y a la aplicación de diferentes estrategias en la solución de problemas en las organizaciones, ha dado buenos resultados mediante la asesoría en los diferentes campos de intervención tanto a nivel de aspectos psicológicos como en campos que no son tan específicos de su área como: la Administración, Calidad, Ingeniería entre otras.

Yo pienso que una parte del futuro del psicólogo del trabajo está en las consultorias, claro poseyendo un buen perfil como tal y con la experiencia necesaria para apoyar a las organizaciones en la solución de problemas organizacionales, que cada vez van siendo más amplios, en lo que se refiere a los psicólogos que estarán dentro de las organizaciones también tendrán un gran compromiso, pues sino sabrán hacer valer sus puestos y funciones otros los harán por ellos, dado que la competencia por determinados puestos del área de recursos humanos es cada vez mayor por no saber definir bien nuestro campo de acción y menos hacerlo valer.

Como pudo apreciarse el dedicarse a ser consultor no es trabajo para tímidos o profesionales que estén acostumbrados a aplicar cosas ya elaboradas, a lo largo del presente

trabajo hemos podido ver que el perfil de un buen consultor se adquiere con la práctica y el desarrollo dentro de las organizaciones a través de ir innovando, creando y actualizándose en todos los aspectos tanto de conocimientos teóricos como de tecnologías de vanguardia, para poderse considerar como consultor y no caer en lo que en la actualidad para algunas gentes decir consultor es sinónimo de desempleado

En la información obtenida respecto a las funciones actuales del psicólogo del trabajo, no quiere decir que esto sea lo óptimo a seguir para quienes deseen ser consultores o se dediquen a la psicología dentro de las organizaciones.

Fundamentando lo anterior, no es posible que algunos psicólogos que están en las organizaciones o bien dando asesorías, estén casados con la idea de que hay que ser expertos en otras áreas como por ejemplo: fiscalidad, expertos en administración, expertos en marketing, habría que cuestionarle si ya es experto en psicología como para poder responder a las exigencias de las organizaciones en nuestra área.

Por otra parte estoy totalmente de acuerdo con lo que argumenta Octavio Méndez Calatayud respecto a que; hay que tomar en cuenta los aspectos que se tocan de otras áreas pero sin tratar de hacer exclusivamente esas actividades y peor aún sin ellos como el caso de la computación que se puede aprovechar para hacer pensar a la gente que es lo que está haciendo, para que lo está haciendo, y, aún cuando sepa lo que está haciendo, en poco tiempo las cosas cambian, y es en donde también hay que enseñarles nuevamente, con ello el trabajo del psicólogo no termina.

Debemos entender que nuestro trabajo está en manejar el elemento humano, ya no como se está haciendo en la actualidad, al sentido común o a la lírica, se requiere de verlo como algo que es digno de valorarlo por lo que se desarrolle y no únicamente por los números que representa en una producción.

De lo que debemos preocuparnos fundamentalmente los psicólogos es de lo que sí debemos saber, porque creo actualmente no hay un psicólogo que no sepa de metodología, pues hay que aplicarlo sobre todo en evaluación y en aspectos de elaboración de criterios de logro para las empresas y sus objetivos particulares; en eso es en donde si hay que ser expertos.

Debemos acercarnos más a los gremios de Psicólogos que existen en nuestro país para reforzar la aplicación de la psicología en las organizaciones y hacerla cada vez más necesaria en la solución de los problemas organizacionales.

Vale la pena integrarnos a la certificación de la Psicología y de los servicios que ésta brinda para salir ya de lo más común y poseer niveles más competitivos tanto a nivel nacional como internacional.

Es meritorio reafirmar que aún cuando la psicología es joven, en funciones del psicólogo ha crecido bastante en poco tiempo y lo más importante es que se tiene visión de un crecimiento muy prometedor.

Los logros que se han obtenido son bastante grandes aunque se esperaría más, uno de ellos es que dentro de las organizaciones se va dejando de ver al psicólogo clínico, ahora saben que existe un profesionalista que les puede ayudar en sus problemas organizacionales, es lo que los grandes consultores han dejado como herencia, hay que aprovecharla.

Un logro muy importante es que nos hemos reforzado con la variación con que contamos actualmente en cuanto a evaluación, el número de pruebas psicológicas ha crecido mucho desde que se aplicaba únicamente el Army-Beta, hasta ahora que estamos aplicando las pruebas situacionales como en los Centros de Evaluación. Desafortunadamente con contadas pruebas hechas por mexicanos.

Se reconoce actualmente al psicólogo por los buenos resultados en la evaluación del desempeño y toma de decisiones, así como en la misma identificación y desarrollo de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaraz, V. (1978)." Definición del perfil profesional del psicólogo mexicano" en: Psicólogo formación profesión y prospectiva, U.N.A.M. México
- Alvarez, D.L.,G. (1984). " La primera cátedra de Psicología en ENP" En: revista PSI órgano informativo de la Facultad de Psicología, U.N.A.M. año 1, Vol.1 No. 7, pp.8-14. México
- Cabrer, F. (1983). " Una década en la psicología experimental". en: Una década de la facultad de psicología 1983-1993. México, U.N.A.M.
- Castaño, A.D. (1983)." Estudio contemporáneo de la psicología del trabajo en México". En: Una década de la facultad de psicología: 1973-1983. U.N.A.M. México pp. 555-615
- Colunga, D. C. (1995). Modelos Administrativos., Panorama México.
- Davis, K.(1981). El comportamiento humano en el trabajo, Mc. Grauw Hill Mexico.
- Gaouguet, A. (1996). " Evaluación externa de los profesionales".En: Revista Rompan Filas Año 5, No. 24., México
- Gerardo, P, M. C. (1989). " El psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría", en: Psicólogo formación profesión y prospectiva, U.N.A.M. México pp.680-691.
- Gómez, R.C. (1994). "Centros de evaluación, técnicas para evaluación de personal". Memorias del 5o Congreso de Psicología del Trabajo, Guanajuato, Sociedad de Psicología Aplicada.
- Grados, E, A, J. (1985). Temas y técnicas de psicología del trabajo, Facultad de Psicología Tomos II y III UNAM México

- Grados, E. A. J. (1986). Las funciones del Psicólogo del trabajo. Revisión curricular, manuscrito inédito.. U.N.A.M. México
- Grados, E.A. J. Sánchez, F. E. (1988). Prueba de frases incompletas con aplicación a la industria. México, Manual Moderno
- Grados, E.A J, Otto, B., Castro, M.(1992). Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral. Trillas. México
- Gutierrez, G.J. y Flores, G.P. (1994). "La hora del Cambio." Trabajo presentado en el 5o Congreso de Psicología del Trabajo. Guanajuato, Sociedad de Psicología Aplicada
- Hernández, R.S.y Ballesteros, I.N. (1992). Fundamentos de administración; sistema universidad abierta., UNAM México
- Hinojosa, Q.M. (1995). "La permanencia del área de reclutamiento y selección de personal en tiempos de crisis." Trabajo presentado en el 5o Congreso de Psicología del Trabajo. México. Sociedad de Psicología Aplicada
- Nieto, Cardoso, E. (1989). La universidad de Monterrey y su papel en la formación de profesionales técnicos de alta calidad técnica en psicología a nivel licenciatura en: Psicólogo formación profesión y prospectiva, México U.N.A.M.
- Malvezzi, S. (1994). "Las pruebas situacionales en la selección y evaluación de potencial". Memorias del 5o Congreso de Psicología del Trabajo, Guanajuato, Sociedad de Psicología Aplicada
- Malvezzi, S.(1994). "El Cambio del paradigma en la selección de personal en los años 90 y su desdoblamiento para los psicólogos y la psicología". Memorias del 5o Congreso de Psicología del trabajo, Guanajuato, Sociedad de Psicología Aplicada.
- Miranda, M.(1992). La cuestión de los valores y la educación superior., Ed. Anuies, México.

- Mota, B, G. (1996). La certificación profesional del psicólogo en México, Trabajo presentado en el 1º Encuentro Mundial de Colegios, Sociedades y Asociaciones de Psicólogos Federación Nacional de Colegios, Sociedades y Asociaciones de Psicólogos de México, A.C. Guadalajara Jalisco.
- Peniche, L.C.(1989). "Las perspectivas de la psicología del trabajo", en: Psicólogo, formación, profesión y prospectiva, México U.N.A.M. pp.581-587.
- Pineda, M.A. (1993). La consultoría de procesos en las organizaciones, y un caso práctico. Tesis, UNAM,. Facultad de Psicología. México
- R.Hampton. D. (1983). Administración contemporánea. Ma. Graw Hill. México
- Rivera, S.R. (1989). "Estadística básica sobre la formación de psicólogo en México", en: Psicólogo formación profesión y prospectiva, U.N.A.M. México, pp.33-43.
- Rivero, del P,F., López,R, M.(1989). "Una aproximación al análisis de la situación profesional del psicólogo en Latianoamérica" en: Psicólogo formación profesión y prospectiva. U.N.A.M. México pp.389-394.
- Rodríguez, E.M. (1994). El desempleo la solución creativa radical.. Proyecto Utopía. México
- Sánchez, S.J.& Hernández,G.L. (1995). The Trainig of Pscylogists as Professionals and as Scientists in México: Some implications for accreditation and certification under NAFTA. Paper read at the First International Congress on Licensure, Certification and Credentialing of Pscylogists.New Orleans, LA, April, 1995.
- Schults, D. (1991). Psicología industrial.Mc. Graw Hill,México. p.p. 3-26.
- Siegel, L., Irving,M.L.(1980). Psicología de las organizaciones industriales. C.E.C.S.A.. México pp.19-40.
- Urbina, S.J. (1989). Psicólogo formación profesión y prospectiva.. U.N.A.M. México

- . Valderrama,P., Colotla, V.,Gallegos, X.y Jurado,S. (1994). Evolución de la psicología en México. Manual Moderno, México.

- . Vázquez, B.A. (1989). "La Psicología del trabajo y la evolución del entrenamiento en México", en: Psicólogo formación profesión y prospectiva. pp.589- 593.

ANEXO 1

FORMATO PARA LA ENTREVISTA A PSICOLOGOS DEL TRABAJO

Esta es una entrevista que deseo me conteste en una grabación para una investigación de cuáles son las funciones del psicólogo del trabajo en la actualidad y cual es la opinión que se tiene de ella.

Por favor conteste las siguientes preguntas:

- 1.- Nombre
- 2.- Empresa o despacho al cual pertenece
- 3.- Tiempo de laborar en ese lugar
- 4.- Puesto que ocupa en ese lugar
- 5.- Sus funciones y cómo las realiza
- 6.- Ultimos logros o aportaciones dentro de la psicología del trabajo
- 7.- Cómo percibe a la psicología del trabajo en la actualidad
- 8.- Cómo percibe el futuro de la psicología del trabajo hacia el año 2010.
- 9.- Como consultor cómo percibe la situación actual de las consultorias
- 10.- Como empleado de una organización cómo considera a las consultorias