

4/2
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CAMPUS IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

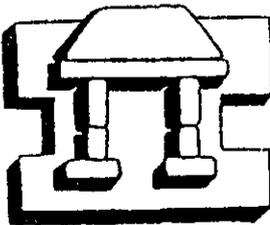
DIANA MARIBEL CABALLERO MONSALVO

GABRIELA YAMILY JOSEFINA LAHERA GONZALEZ

DIRECTOR: LIC JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS

SINODALES: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LIC. GILBERTO GERARDO WILLIAMS HERNANDEZ



IZTACALA

TIALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

263703



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

MIL GRACIAS.....

***A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA U OTRA
FORMA ESTUVIERON INVOLUCRADAS EN NUESTRA
FORMACIÓN ACADÉMICA, EN ESPECIAL A NUESTROS
TUTORES:***

***LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS,
LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
Y AL LIC. GERARDO WILLIAMS HERNADEZ.***

***YA QUE SIN SU ENTUSIASMO, SABIDURIA Y TENACIDAD
NO LO HUBIERAMOS LOGRADO.***

MARIBEL Y GABRIELA.

¡DIOS!

***Estoy tan agradecida,
por la familia que me brindaste;
ya que sin ella no habría tenido el coraje,
la tenacidad y la paciencia
para terminar mi carrera .***

***Gracias,
Dios por todas las experiencias,
consejos y maestros que tuve durante mi formación académica.
Así como por lo que ignoro y de lo cual debo darte las gracias,
para que día con día logre tener una meta más de superación.***

***Junto con este agradecimiento, Dios, te pido PERDÓN,
POR MI NEGLICENCIA, POR MÍ ORGULLO Y POR MÍ SOBERBÍA,
que pudiera obstaculizar mi labor como Psicóloga.....***

***Sólo te pido Dios, que día con día guíes mis pasos,
para no cometer errores nefastos
e ilumines mis acciones y pensamientos,
para no juzgar a mis hermanos que depositan en mi su confianza....***

TU HIJA GABRIELA.

GRACIAS MAMÁ:

¡Increíble; ¿Verdad?

*Ya ha pasado tanto tiempo que me inscribiste en la escuela de la vida,
con el deseo de que fuera una mujer sobresaliente,
sensata en sus opiniones y tenaz en sus acciones.*

*Cuántos desvelos, cuántos anhelos,
cuán ardua labor.....*

Pero yo te digo,

Mi Querida Madre,

que la semilla que has depositado en mí ha dado sus primeros frutos.

¡Bendita seas;

*Ya que gracias a ti aprendí a ser una mujer de lucha,
arriesgar y vencer,
evitar de ser mujer de las que sólo escuchan,
sino que actúan.*

*Es por ello que dedico está TESIS,
junto con el largo trabajo que implico está,
a la mujer que merece todo mí respeto y admiración,
que forjo en mí razón de ser.*

TU HIJA GABY

PARA MI HERMANO:

*Soy feliz porque entre nosotros
existe un sentimiento grande y profundo.*

*Sé que puedo acercarme a ti y platicar
para compartir cualquier anécdota que nos pase.*

*Tú sabes que yo te entiendo o por lo menos lo intento
porque me importas mucho.*

*Por eso quiero decirte una y otra vez
que siempre que lo necesites
me podrás encontrar a tu lado para escucharte y apoyarte.*

*El haber crecido juntos,
el compartir momentos tan felices como difíciles en familia
y saber tus logros y sueños han hecho que nuestro cariño crezca,
por eso puedo expresarte de todo corazón
que me encanta que seas mi hermano,
con tus cien mil errores y tu millón de aciertos.*

*Te dedico esta TESIS,
ya que sin tu ayuda y tu presencia no lo hubiera logrado.*

TU HERMANA GABY.

PAPÁ:

*Sólo quiero decirte que comprendo,
que trato de entender lo que nos pasa.*

*Si me diste la vida y nombre
ya no debo juzgarte.*

*He sentido tu ausencia dentro de mí,
muy en el fondo y con grande nostalgia.*

*Ha nacido la necesidad de tu presencia
e inesperadamente surgió una lágrima.*

*¡Que largo ha sido el tiempo!,
tus palabras han quedado grabadas en mi mente y jamás
olvidare lo que has hecho por mí.*

*Te necesito,
aun teniendo cosas bellas.*

*Te necesito,
porque sabiéndome dueña de mí vida,
siento un vacío que ha dejado tu profunda sutileza.*

*Se que el adiós resulta inevitable,
pero quiero pedirte que no me dejes el alma y los sentidos,
bañados de ternura y no de olvido.*

*Te necesito,
simple y sencillamente, porque eres mi fuente;
y yo soy tu carne, tu sangre, tu tiempo, tu casta.....*

TU HIJA YAMILY.

MARIBEL:

*Gracias,
Contigo y con la elaboración de la Tesis,
se quedaron los recuerdos,
lo malo con lo bueno entretrejido y las vivencias que gozamos juntas,
ésas ya están en el archivo del olvido.*

*Ahora nos toca separarnos quizás por otros caminos,
pero espero que nunca olvidemos los momentos que pasamos para lograr
nuestro objetivo.*

MIL GRACIAS AMIGA.

A MIS TÍOS, PRIMOS Y SOBRINOS:

*Que en todo momento me han demostrado el amor, y el apoyo
incondicional en el transcurso de mi vida, sólo resta decirles que los quiero
mucho.*

GABY

*Un Millón de gracias, para Gabriela Caballero, por todo su apoyo en el
transcurso de nuestro camino.....*

GABRIELA LAHERA.

*A mis mejores amigos Rosy y Horacio, que en las buenas y en las malas
hemos logrado salir adelante, aunque nuestros caminos se separen nunca
los olvidare. Los quiero mucho.*

GABY QUIEN LOS QUIERE COMO SON.

A MI MAMÁ Y A MI TÍA:

***Por el apoyo,
los valores,
la paciencia,
su cariño y comprensión aún cuando cometí errores,
ya que gracias a ustedes y al apoyo de toda la familia
pude hacer realidad esta meta.***

***Les agradezco
los grandes esfuerzos que hicieron para darnos una educación
y una buena formación a mí y a mis hermanas
ya que gracias a las dos
pudimos salir adelante
a pesar de todos los problemas y dificultades
que se nos han presentado a lo largo de nuestra vida.***

***Como se los prometí
aquí está esta tesis
que gracias a ustedes y a Dios es una realidad
y como se los dije
este es el resultado de su esfuerzo.***

A DANIEL Y A MARIANA:

*Por el amor y la paciencia que me tienen,
por la comprensión en los momentos de enojo,
por su amor que como familia me han dado
ya que este es uno de los motores que me impulsaron a terminar mi
carrera.*

*Daniel,
te agradezco todo tu apoyo amor y comprensión en todo momento
y además de esto solo resta decirte que los quiero mucho.*

A MIS HERMANAS Y MIS CUÑADOS:

*A ustedes,
les doy las gracias por su ayuda para la elaboración de esta tesis,
así como su empuje para terminarla.
También les tengo que agradecer su apoyo emocional
que en muchos momentos difíciles me brindaron y su disposición para
ayudarme en todo momento.*

A GABY:

*Por tu ayuda en la elaboración de la tesis,
así como la comprensión en los momentos en que te necesite como amiga y
tu paciencia con todos los problemas que tuvimos durante todo el tiempo
que tardamos en realizarla.*

MARIBEL CABALLERO MONSALVO.

FALTA PAGINA

No. /

INDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1: LA PSICOLOGÍA Y SUS HERRAMIENTAS.	12
<i>1.1 Marco teórico conceptual (perspectiva cognitivo-conductual).</i>	13
1.1.1. Antecedentes de la corriente (cognitivo-conductual)	22
<i>1.2. Psicología industrial y organizacional.</i>	34
CAPITULO 2 : ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.	37
<i>2.1 Actividades administrativas.</i>	40
2.1.1. Reclutamiento y Selección de personal.	40
2.1.2. Inducción, Capacitación y Adiestramiento.	48
2.1.3. Desarrollo Organizacional.	57
<i>2.2. Actividades psicológicas.</i>	60
2.2.1. Selección de Personal.	60
2.2.2. Capacitación.	67
2.2.3. Desarrollo Organizacional.	72
CAPITULO 3: EL PSICÓLOGO Y SU FORMACIÓN ACADÉMICA.	95

3.1. Análisis.	98
3.2. Evaluación.	101
3.3. Modificación.	118
RESULTADOS	122
<i>Las competencias del psicólogo en la organización.</i>	123
<i>Delimitación del papel del psicólogo en la organización.</i>	125
<i>Diferencias entre psicología y administración.</i>	127
CONCLUSIONES.	130
BIBLIOGRAFÍA.	133

RESUMEN

La presente tesis "El papel del psicólogo en las organizaciones " tiene como objetivo principal, delimitar las labores que se realizan en los procesos de selección, capacitación de personal y desarrollo organizacional; a partir de los conocimientos, habilidades y herramientas que se adquieren dentro de la formación académica, ya que se les atribuyen actividades ajenas a su profesión. Al llevar a cabo esto, entonces el psicólogo junto con otros profesionales lograran de manera más pronta y efectiva los objetivos de la organización, así como el bienestar de los individuos que se encuentran en esta.

Conforme a lo anterior, se llevó a cabo una revisión teórica de los diversos autores consernientes al tema, concluyendo que la gran mayoría de estos confunden las actividades que debe realizar un psicólogo dentro de las organizaciones con las actividades administrativas de contadores, administradores de empresas, ingenieros, etc., ya que se trabaja de manera interdisciplinaria entre ellos para llevar a cabo el análisis y la evaluación en la selección, la capacitación y la modificación en el desarrollo organizacional con el objeto de mejorar el desempeño del individuo dentro del ámbito laboral, beneficiando tanto la economía de la empresa y del individuo, trayendo para este la satisfacción de sus necesidades básicas como lo son la alimentación, la vivienda y el vestido entre otros y para la organización el incremento de la producción tanto en la calidad como cantidad; y así la obtención de mayores ganancias.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que el ser humano interactúa con otros y no puede permanecer aislado para conseguir las cosas que necesita para vivir como alimentos, herramientas, servicios profesionales, habitación, etc., la psicología se ha interesado en el estudio de las organizaciones, particularmente en el estudio de la conducta que se genera en estas mismas. No obstante, en México u otros países de Latinoamérica, no existe un consenso de las actividades que el psicólogo puede desempeñar dentro de las organizaciones a partir de sus competencias básicas (analizar, evaluar, y modificar la conducta), ya que el ámbito laboral en el que el psicólogo interviene se encuentra entrelazado con otras disciplinas profesionales, causando así una fuerte confusión. Aunado a esto la mayoría de los autores que abordan el tema, así como los empresarios, intercalan las actividades que desempeña el psicólogo con procesos administrativos; es por esto que el psicólogo interesado en dicha área se encuentra la mayoría de las veces ejecutando labores administrativas.

El objetivo de la presente tesis es delimitar la labor que realiza el psicólogo dentro de los procesos administrativos de selección, capacitación y desarrollo organizacional, para que una vez delimitadas dichas labores los psicólogos tengan una visión más clara de los conocimientos y habilidades que su formación académica les proporciona y como aplicarlos dentro de una organización, siendo así capaces de modificar el comportamiento individual, mejorando el desempeño del sujeto en el ámbito laboral, beneficiando la economía y el desarrollo de la empresa y el individuo (trayendo como consecuencia para la persona la satisfacción de sus necesidades básicas como son alimentación, vivienda, y vestido entre otras, y para la organización el incremento de la producción y por consiguiente la obtención de mayores ganancias).

Cabe señalar que ante la necesidad que el psicólogo organizacional tiene de aplicar el conocimiento de otras disciplinas distintas a la suya cuando se inserta en una organización, es necesario que el psicólogo no se extravié ante tal diversidad de actividades y asuma su papel poniendo en práctica las

habilidades y conocimientos adquiridos durante su formación académica; como lo señala Ribes (1980, 234), “la preparación del psicólogo como científico de la conducta en la E.N.E.P. Iztacala lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico (Análisis conductual) y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes”.

Así mismo Rueda y Fernández (1978,87) señalan que: “Su preparación con los elementos básicos de su profesión, permiten su proyección al ámbito de los problemas concretos que afronta el ser humano en su diario devenir” por lo que su integración en el área industrial o laboral no está limitada.

Ribes (1989,847) señala que “Es engañoso suponer que se puede abordar el tema del ejercicio profesional del psicólogo y su vinculación con la información universitaria al margen de la naturaleza de la disciplina en su particular configuración histórica”. Al respecto Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1980) señalan que en la actualidad en la psicología conviven visiones científicas, precientíficas y protocientíficas de la conducta que dan la apariencia de disponer de múltiples puntos de vista teóricos para afrontar los problemas psicológicos, siendo esta diversidad de teorías la evidencia de que atravesamos por una etapa de transición que se distinguen por el abandono de algunos puntos de vista teóricos, con el consecuente fortalecimiento de la disciplina.

Por otro lado, la formación del psicólogo, que metamórficamente podríamos verlo como un coctell de teorías, ha propiciado que la preparación profesional tome como criterio la cobertura de contenidos progresivos desprovistos de objetivos claros de las conductas a establecer, descuidando la pertinencia de los programas en lo concerniente a la actividad profesional que realizará el futuro psicólogo (Ribes, Fernández, Rueda, Talento y Lopez, 1980).

En este sentido, el trabajo del psicólogo en la organización, se vincula con la actividad realizada por otros psicólogos sean estos educativos, clínicos, etc. pues el término “Psicología Organizacional” no debe llevarnos a pensar en la existencia de un campo de estudio independiente o paralelo a un marco

teórico general que define el hacer propio del psicólogo, es decir que la psicología organizacional, no es una y la educativa otra, pues ambas se desarrollan dentro del mismo concepto teórico, y el único distintivo que poseen es que una se desarrolla en cualquier tipo de organización y la otra en los ámbitos educativos pero ambas son cambios aplicados que poseen un origen común, es decir, son subsistemas de lo que Kantor (1978) ha denominado como psicotecnología.

Por tal motivo el psicólogo que se encuentra en el área organizacional debe de tener en cuenta esto último, para no perder de vista los conocimientos y habilidades con que cuenta y las ventajas que le proporciona estas ante diversos profesionales que se ven insertos en dicho ámbito laboral.

Ribes y López (1985) señalan que una actividad es aplicada o tecnológica, sólo cuando parte del análisis en ciencia básica de modo que ambos tipos de conocimiento, el tecnológico o aplicado, y el desarrollado en la investigación básica siguen los mismos principios; pero esto último no sucede en realidad en la psicología, pues como señalamos ni la formación del psicólogo ni sus prácticas profesionales tiene un punto de origen en común, como tampoco lo tiene la disciplina misma.

Ahora bien regresando a la naturaleza del trabajo del psicólogo organizacional es importante subrayar que en casi todas las actividades que se desarrollan en este ámbito, el psicólogo realiza una labor interdisciplinaria, pues trabaja muy de cerca con otros profesionales y especialistas como ingenieros, supervisores, empleados, etc. y por tal motivo su trabajo profesional debe darse paradójicamente, como una desprofesionalización, esto quiere decir que el psicólogo aplicado, una vez que se desprofesionaliza adquiere el conocimiento de la disciplina y lo lleva a diversos ámbitos, en donde puede ser compartido por otras ciencias o prácticas sociales. La desprofesionalización abarca entonces el empleo del conocimiento analítico traducido en conocimiento sintético y sintetizador (Ribes, 1992). Por tal motivo el psicólogo aplicado tiene que trabajar al lado de otros profesionistas porque la psicología a diferencia de otras profesiones no tiene un encargo social específico, es decir, no podemos hablar de problemas puramente psicológicos a nivel social porque estos no pueden ser identificados al margen

de otro tipo de problemas como educativos, laborales, de salud, etc. en donde el comportamiento es sólo un componente o una dimensión de dichos problemas y evaluarlos interdisciplinariamente nos da la posibilidad de evaluarlos de manera integral considerando sus múltiples dimensiones. Es por esta razón que la labor del psicólogo debe darse siempre unida a la de otros profesionales incluyendo a los usuarios mismos de los servicios (Talento y Ribes, 1980, en Ribes, 1989).

De este modo el trabajo del psicólogo en selección, capacitación y desarrollo organizacional constituye un claro ejemplo de la naturaleza interdisciplinaria de la disciplina tecnológica en terrenos aplicados. El psicólogo que labora en las organizaciones por la naturaleza del trabajo que desempeña necesita el apoyo de otros profesionales como administradores, ingenieros, técnicos, que le provean de la información necesaria para la elaboración del perfil de los candidatos idóneos para los puestos vacantes. El perfil de un puesto es el documento administrativo que interpreta en términos psicológicos las características o atributos personales que deberá tener un candidato así como los requerimientos mínimos en cuanto al grado de conocimiento alcanzado.

Previo a la elaboración del perfil del puesto el psicólogo tiene que recabar la información necesaria, que le permite perfilar o delinear las características que deberá poseer el candidato, dicha información puede ser obtenida de:

- a) Entrevistas dirigidas a jefes o supervisores y a los empleados mismos.
- b) Cuestionarios.
- c) Observaciones directas, etc.

De tal manera que en el proceso previo a la selección participan, además del psicólogo, todo el personal que tiene contacto directo o indirecto con el puesto vacante sean gerentes, supervisores, administradores, ocupantes del mismo puesto, etc. ya que solo de esta forma se puede obtener las características específicas del puesto a cubrir.

A partir de la elaboración del perfil todo lo demás corre por cuenta del psicólogo, selección, entrevista, exámenes psicométricos, etc. hasta la

valoración técnica, que es otro momento en donde se requiere nuevamente del trabajo interdisciplinario; la elaboración de los exámenes técnicos y la evaluación técnica del aspirante compete únicamente a los que conocen el trabajo, siendo la labor del psicólogo fundamentalmente la de elaborar y aplicar instrumentos de evaluación definiendo su estructura, ejecutando actividades administrativas ajenas a su formación académica .

Es por ello que en el primer capítulo definimos nuestras bases teórico conceptuales en la perspectiva cognitivo - conductual, la cual aporta sólidas bases para enfrentar cualquier tipo de problemas sea teórico, experimental, o aplicado, acreditando así al psicólogo como un profesional capaz de resolver problemas en cualquier escenario de trabajo.

A su vez nos enfocaremos a esbozar de manera general la formación del psicólogo, donde abordaremos las habilidades básicas que este adquiere dentro de su formación académica como son el análisis, la evaluación y la modificación de la conducta .

Una vez realizado esto, se llevará a cabo la revisión teórica de las competencias del psicólogo, así como la delimitación de estas en la organización, haciendo junto con esto la diferenciación entre psicología y administración.

Por último las conclusiones se harán a partir del marco teórico y su relación con los conocimientos, habilidades y herramientas con las que cuentan los psicólogos egresados del Campus Iztacala, donde se observara la importancia de su intervención dentro de las organizaciones.

CAPITULO 1

Los profesionales encargados del manejo de los recursos humanos en las organizaciones se han tenido que enfrentar a grandes problemas cuando se trata de comprender, modificar y controlar el comportamiento humano encaminado a alcanzar las metas de la organización, ya que se espera obtener las conductas adecuadas para cumplir sus objetivos.

Es por ello que el presente capítulo considera tomar como marco teórico conceptual la perspectiva cognitivo conductual ya que dicha corriente proporciona las herramientas necesarias para lograr esto.

1.1 Marco teórico conceptual (perspectiva cognitivo conductual)

En el espacio laboral cada trabajador se identifica como receptor de diversas consecuencias, algunas pueden ser manejadas como reforzadores positivos o negativos; entre los más comunes encontramos: dinero, seguridad, reconocimiento social, sanciones formales e informales y hasta despidos. Regularmente en forma explícita, las personas aprenden aquellas conductas en su trabajo que tienen consecuencias convenientes y las que conducen a resultados según su experiencia personal.

Los problemas principales de la administración de recursos humanos se deben, en gran parte, a que los procedimientos para controlar y predecir la conducta humana no son totalmente satisfactorios, ya que tradicionalmente se han buscado las causas de la conducta en modelos motivacionales que tratan de especificar lo que impulsa a la conducta, sin haber logrado predecirla y controlarla, no por ello se desconoce que el modelo motivacional ha contribuido a la comprensión de la conducta organizacional.

Debido a estas limitaciones, surge un enfoque alternativo que implica la identificación y la modificación del ambiente externo que mantiene, incrementa o decremента las conductas observables: “ El enfoque externo sugiere que los psicólogos se deben concentrar en el ambiente, en lugar de

mirar al interior del individuo, para determinar las causas complejas de la conducta”, (Luthans y Kreiter 1984, 23) se refiere a la Modificación de la conducta organizacional, derivada de los principios de la Modificación de la Conducta.

Para entender estos últimos conceptos es necesario tener presente el origen del Análisis Experimental de la Conducta a partir de las teorías del aprendizaje, el estudio de variables en el Laboratorio, hasta el surgimiento del Análisis Conductual Aplicado (Zaldivar, Gómez y Sánchez, 1989).

El pensamiento tradicional de Locke y Berkeley hasta Wudt, Titchener o lo que es igual, hasta Brentano y Kulpe consideraban que la psicología estudiaba la conciencia, aunque se llamara "psicología fisiológica" y tratan de explicar que procesos neuronales subyacen a cada fenómeno consciente. Sin embargo, a pesar de que ellos sostuvieran dicha ideología no podían negar lo observable, es decir, la conducta manifiesta de los organismos, dando pauta a muchos otros argumentos que no vale la pena estudiar (la conciencia directamente), y a que los mejores datos para algunos problemas pueden obtenerse limitando la investigación al estudio del comportamiento.

Esta última ideología se encuentra sustentada por la escuela rusa de Sechenov, Bechterev y Pavlov; y por los conductistas norteamericanos, Watson, Weiss, Holt y sus seguidores: algunos de estos en sus investigaciones no negaron el hecho de que lo observable en el individuo, requiere de ser evaluado y medible, ya que se encuentra estrechamente relacionado con la conducta de los individuos.

Un ejemplo de ello fue el trabajo de Watson, en 1913 en donde había considerado cómo un conductista podía estudiar los pensamientos. Ante el hecho de que los actos mentales no son directamente observables, Watson actúa de manera directa y simple: "Pensar no es mas que un lenguaje subvocal y esta actividad sería asociada con débiles contracciones de la musculatura involucrada en el lenguaje. Si estas débiles contracciones de los sistemas musculares del lenguaje pueden registrarse y observarse, el pensamiento será accesible al conductista". Tales registros guardaban una relación similar a un registro fonográfico, como en un concierto. Hacer esos registros sería un

triumfo para el conductismo y daría un golpe contundente a las aproximaciones introspectivas del pensamiento (Watson, 1913, 174 citado en Hotersall, 1997,458). Watson siempre había sido fiel a la experimentación técnica y tenía confianza en que tales registros se podían hacer, sin embargo, sus esfuerzos no tuvieron éxito, de tal manera que excluyó el pensamiento de su metodología ya que la psicología desde el punto de vista conductual debería de ser objetiva y cuantificable lo cual propició el declive de su influencia como "ciencia de la conducta".

Es preciso mencionar que en base a las teorías del aprendizaje, la contribución de Pavlov fue determinante ya que tuvo gran influencia por los escritos de Sechenov de 1863 y los experimentos de Thorndike de 1898, con la lectura de Sechenov se empezó a interesar por los reflejos, donde efectuó las múltiples operaciones en los animales que le permitían traer a la superficie del cuerpo las conductas por donde aparecen las secreciones gástricas para poder observarlas y medirlas con más facilidad. "Fue así como descubrió que los jugos digestivos comienzan a fluir copiosamente cuando el animal anticipa la comida, a partir de esa observación desarrolló la técnica de los reflejos condicionados por medio de la observación observando el flujo de jugos gástricos o salivales, inmediatamente Pavlov se dio cuenta que éste era un medio que le permitiría medir diversas cantidades que hasta ese momento se habían considerado psíquicas, al principio se les llamaba secreciones psíquicas y hasta mucho después su frase era los reflejos condicionados" (Boring, 1995,658). Dando pauta a la naturaleza del "Condicionamiento clásico", en el cual el segundo estímulo que ocurre al tiempo o inmediatamente antes de un estímulo incondicionado, después de varias repeticiones lleva a producir por sí solo el movimiento reflejo.

La investigación del condicionamiento clásico de Pavlov es uno de los fundamentos de la psicología contemporánea, sus experimentos fueron ejemplares en cuanto a precisión y objetividad; Pavlov también tuvo un amplio rango de investigaciones en temas de interés psicológico como las neurosis clínicas y las experimentalmente inducidas, estudios sobre la conducta humana y animal, en investigación sobre solución de problemas complejos. Aunque sus experimentos de condicionamiento clásico tuvieron precedentes en investigaciones anteriores, ninguno de esos estudios ha tenido el perdurable impacto de la investigación de Pavlov. El condicionamiento clásico es visto como una de las formas más importantes en que la conducta

cambia como resultado de las experiencias por las que atraviesa un animal o un humano (Roscorla, 1988, citado en Hothersall, 1997; 487).

Una influencia importante en el conductismo de Watson fue el trabajo de Pavlov. Sin embargo, Pavlov fue una figura importante en la historia de la psicología por derecho propio; John Watson esperaba causar una revolución de la psicología y tuvo éxito. Con el estudio de la conducta intentaba desaparecer las discrepancias anteriores acerca de la estructura y las funciones de la conciencia, su conductismo tenía como materia de trabajo los estudios objetivos de la conducta en lugar de los estudios introspectivos de la conciencia. Las metas del conductismo de Watson eran la observación, la predicción y el control de la conducta en humanos y algunos animales. Watson veía la conducta como una serie de respuestas a estímulos (E-R) y creía que podía comprenderse sin el sistema nervioso.

Los estudios de Watson sobre aprendizaje animal y los posteriores de infantes humanos, fueron notables por su objetividad y precisión, consideraba sus resultados como evidencia apremiante de que la conducta es, en efecto una serie de respuestas a estímulos. Watson utilizó los principios de conductismo clásico establecido por Pavlov; sus propias demostraciones de conductismo clásico y de condicionamiento de respuestas emocionales en infantes llevaron a Watson a concluir que el condicionamiento clásico es la base de muchas de las conductas humanas.

Es por ello que Watson pensó que un psicólogo conductista era capaz de predecir y controlar la conducta, identificado correctamente los pares estímulo respuesta (E-R), sosteniendo que todas las conductas aprendidas eran provocadas por un estímulo anterior o precedente. Este nuevo enfoque, pretendía estudiar a la conducta desde una perspectiva científica, a modo de poder determinar variables y puntos de vista objetivos, a partir de conductas observables para la modificación de la misma.

El conductismo sustentó las bases metodológicas para conformar un enfoque molar, es decir que se preocuparían, por los actos y las cogniciones, ejemplo de ello son Edward Chace, Tolman y Edwin Raj Guthrie quienes tuvieron algunas similitudes, pero también muchas diferencias (Jenkins, 1979).

Tolman libero al conductismo de las restricciones metodológicas y teóricas impuestas por Watson. Sus conceptos de propósitos e intención y los paradigmas experimentales aplicados en su laboratorio, expandieron el enfoque conductista. Durante un cierto número de años después de su muerte, la reputación de Tolman estuvo en declive pero en las pasadas dos décadas muchos psicólogos interesados en el aprendizaje conductual han aplicado conceptos cognitivos tales como memoria en función y a largo plazo, representaciones internas, lenguaje y pensamiento (Smith, 1982).

Los reportes contemporáneos de aprendizaje animal y conductual ya no ven a los animales como sistemas pasivos, mecánicos, sino más bien de forma Tolmaniana como seres activos, que adquieren y procesan información. Hoy las formulaciones cognitivas que incorporan los conceptos y las suposiciones de Tolman son centrales para la psicología del aprendizaje animal; Tolman desarrolló lo que Watson inició, utilizó la lógica operacionalista para transformar los sucesos subjetivos en objetivos.

Por otro lado esta E. Ray Guthrie quien su postura acerca del aprendizaje era concisa y simple: todo aprendizaje esta basado en la contigüidad existente entre el estímulo y la respuesta. "El estímulo es el que acompaña a la respuesta, sobre su recurrencia, para evocar esa misma respuesta" (Guthrie, 1930, 412).

Watson dio pauta para que otros teóricos del aprendizaje como Tolman, Miller, Hull y en especial Skinner, modificaran de modo radical el modelo Estímulo-Respuesta (E-R). Por el hecho de poner especial atención hacia los efectos positivos o negativos de estímulos posteriores a la conducta, dando así mayor importancia al empleo de refuerzos positivos y negativos en el aprendizaje; por lo que esta nueva postura quedo representada por un nuevo paradigma Respuesta-Estímulo (R-E), donde un evento reforzador del ambiente, es decir, un estímulo reforzador ya sea positivo o negativo, sólo tiene efectos si es contingente a la respuesta.

El conductismo del siglo XX, fue influenciado principalmente por B.F. Skinner quien llegó a considerar las consecuencias ambientales como controladoras de la conducta; hizo además la distinción entre conducta

respondiente y operante. La conducta respondiente se rige por el modelo (E-R llamado asociación de estímulos) y en el se enmarca toda conducta que refleja o aprendida mediante asociación con la estimulación precedente, mientras que la conducta operante es la que está controlada por sus consecuencias y es aprendida, es decir, el comportamiento puede ser moldeado, fortalecido, mantenido o debilitado por sus consecuencias. Al procedimiento mediante el cual la conducta está en función de sus consecuencias le llamo condicionamiento operante. Aplicando estos conceptos a las organizaciones, podemos observar que en su mayoría, las conductas que se generan en las organizaciones se ajustan a esta explicación, luego entonces, los mecanismos del aprendizaje expuestos por el conductismo, así como muchos principios que de allí se sustentan, se pueden aplicar en el ámbito organizacional.

De los estudios teóricos y de laboratorio realizados por Skinner y otros se planteó el Análisis Experimental de la conducta, en el que se establecen las relaciones funcionales del organismo y su medio ambiente. Las características fundamentales del análisis Experimental de la conducta son:

OBJETIVIDAD: Trata de identificar físicamente los estímulos del medio y las conductas o las respuestas del organismo.

FUNCIONALIDAD: Relaciona la conducta con uno o varios estímulos del ambiente y viceversa, en donde la conducta es función de sus consecuencias.

DESCRIPCIÓN : De eventos o conductas medibles y cuantificables. A partir del análisis experimental de la conducta se derivan los principios y técnicas para el análisis conductual y aplicado, haciendo énfasis en la Modificación de la Conducta mediante la manipulación de las consecuencias en escenarios naturales.

Luthans y Kreitner (1984, 97) expone de manera clara y sintética los principios fundamentales y las técnicas y procedimientos específicos de la modificación de la conducta de la forma siguiente:

Son tres los principios fundamentales sobre modificación de la conducta;

1.- **LOS EVENTOS DE LA CONDUCTA.** Los eventos o respuestas son los materiales básicos o mensurables de la conducta y deben ejercer efectos notables sobre el medio.

2.- **FRECUENCIA DE LA RESPUESTA.** Debido a que la conducta se mide en términos de su presencia de acuerdo a un período de tiempo.

3.- **CONTINGENCIAS DE LA CONDUCTA.** Hace referencia a la relación recíproca entre la respuesta y la consecuencia, bajo el supuesto de que la conducta esta en función a sus consecuencias. El análisis funcional de la conducta reduce a esta a tres elementos: Antecedentes, conducta y consecuencia. Este modelo hace manipulable la respuesta por medio del control de las consecuencias y los antecedentes.

Entre las técnicas y procedimientos de la modificación de la conducta encontramos :

1.- **LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.** Incluye refuerzo negativo, refuerzo positivo, castigo y extinción: se utilizan en forma individual o en combinación.

2.- **PROGRAMAS DE REFUERZO.** El programa de refuerzo va a determinar la ocasión y/o los requisitos bajo los cuales se presenta el reforzamiento. Así existen tres tipos de reforzamiento: positivo, negativo e intermitente, de donde surgen cuatro modalidades: de razón fija y variable y de intervalo fijo o variable. El programa de refuerzo ejerce un efecto importante sobre la frecuencia de la respuesta.

3.- **DISCRIMINACIÓN Y/O GENERALIZACIÓN.** Cotidianamente cierta conducta puede presentarse en varias situaciones similares; o por el contrario bajo una situación muy particular. En el primer caso hablaremos de una generalización de una respuesta y en la segunda de una discriminación.

4.- **CONDUCTA ENCADENADA.** Donde el análisis funcional detecta las respuesta constituyentes para que se de la(s) consecuencia(s); e identificar los dobles papeles que pueden desempeñar las consecuencias y los antecedentes,

ya que una consecuencia puede representar al mismo tiempo un antecedente para preparar otra consecuencia.

5.- CONDUCTA MOLDEADA. El moldeamiento es una técnica muy importante para producir una conducta deseada cuando ésta no se encuentra en el repertorio conductual del individuo. Este debe iniciar alguna aproximación a la respuesta que se espera obtener, e ir reforzando y moldeando hasta que se fortalezca en el repertorio.

Para lograr la modificación conductual dentro del ámbito laboral, se utiliza indiscutiblemente los principios objetivos y metodológicos del Conductismo. Sin embargo, existe un elemento de suma importancia que se ha retomado actualmente en el estudio del comportamiento humano, siendo este la cognición. El estudio de ésta exige una base amplia que logre cubrir los requerimientos de comprensión tanto de sus herramientas, como de aquellas disciplinas que pudieran auxiliarse. De esta manera, la cognición humana es afectada y moldeada por la cultura en las cuales las personas se desarrollan. Por ello se debe prestar atención a los diferentes problemas que se producen en estos contextos y el modo en que las interacciones dan forma a los procesos cognitivos.

Todo esto va acompañado de tres influencias importantes. Primera los ordenadores podían hacer muchas cosas que también hacen los humanos, almacenar, manipular información, y además utilizaban un lenguaje y resolvían problemas. Artículos como "Elements of a Theory of Human Solving" (Newell, Shaw y Simon, 1958) prepararon el terreno para reformular problemas antiguos de la psicología, pero esta vez utilizando las modernas analogías con el ordenador. Volvió a legitimarse el interés por los procesos y estructuras internas, por que ahora podían especificarse exactamente en programas del ordenador. Segunda, en el campo de la lingüística se estaba operando un alejamiento de las posiciones y teorías conductistas y un acercamiento al análisis de las estructuras subyacentes a la comprensión y la producción de emisiones lingüísticas. Uno de los investigadores mas reconocidos de esta época fue Chomsky quien realizó una "crítica demoledora de los modelos del lenguaje de su época, ya que rechazaba las concepciones asociativas de la escuela de aprendizaje verbal y del conductismo. Además se oponía a las <<gramáticas de estado finito>>, ya que argumentaba, que las expresiones gramaticales no se generan como cadenas asociativas lineales. Por

tal motivo, propone su gramática transformacional que comprende una serie de reglas generativas y reglas de transformación. Es decir, que el lenguaje se puede estudiar como un dispositivo de competencia, que incluye un conjunto de reglas de reescritura de símbolos, capaz de generar todas las frases gramaticales del lenguaje natural" (Vega, 1984, 29). La tercera fuente de influencias fue de impacto cada vez mayor de la obra de Piaget (1954); él se centró en el desarrollo de las estructuras y los procesos internos y subyacentes a los cambios evolutivos a la conducta humana, es decir, que asume un metapostulado constructivista, según el cual el sujeto construye su conocimiento del mundo a partir de la acción. En estos tres enfoques: El ordenador (o de la inteligencia artificial) de Simon, el psicolingüístico (Chomsky) y (Piaget); había un interés convergente por la descripción de procesos y estructuras cognitivas internas. Incluso en el tradicional conductismo en el aprendizaje animal van apareciendo poco a poco nuevos trabajos sobre el estudio de los procesos cognitivos y de memoria en animales de laboratorio (Mayer, 1981).

A este respecto, la " psicología como ciencia " ha venido desarrollándose a lo largo del tiempo, propiciando a su vez la formación de distintas escuelas que buscan por sobre todo ofrecer una alternativa en cuanto al trabajo de la conducta anormal, pudiendo distinguir entre todas, tres escuelas principales: La Clásica, Neoclásica y la Cognitivo-Conductual. En este terreno cabe hacer un señalamiento en lo que se refiere a la anormalidad o normalidad de la conducta. La conducta se torna anormal al no concordar con las características que se consideran como adaptativas o normales para un determinado grupo de personas. Sin embargo, esto "supone que la normalidad está dada por ideologías, culturas, o conductas y/o pensamientos específicos de un cierto número de personas "(Ribes, 1982, 132).

El sustento teórico de la presente tesis, esta ubicada en la corriente Cognitivo-Conductual, la cual se origino a partir de la evolución de la escuela clásica y neoclásica:

1.1.1. Antecedentes de la corriente cognitivo - conductual.

Escuela Clásica.

Esta escuela se fundamenta en el denominado constructivismo radical, el cual plantea que la realidad se construye y no se descubre por los seres humanos, en otras palabras, el mundo que experimentamos se construye automáticamente por nosotros mismos, pudiendo inferir en gran medida aquellas operaciones por las cuales organizamos el mundo de nuestra experiencia, señalando que la conciencia de estas puede ayudarnos a hacer las cosas de manera distinta y posiblemente mejor (Zumaya, 1993). Así mismo, se menciona que el constructivismo radical postula que la conducta humana se encuentra determinada casi exclusivamente por influencias ambientales principalmente por aprendizaje, negando a su vez la existencia de las “cogniciones”, tomando este punto como rasgo central de este modelo.

Así también se menciona, que los sistemas vivos están determinados por una estructura y por ello no admiten interacciones. Todo lo que ocurre en ellos es un cambio estructural determinado ya sea por el curso de su propia dinámica interna o por las circunstancias de sus interacciones (Maturana, cita en Watzlawick, 1987).

Por ello, se logra observar que en esta escuela se marca la relación entre conocimiento y la realización misma del sujeto que es considerada como un tipo de adaptación y ajuste en cuanto a que es funcional para el individuo al relacionarse con el ambiente. Esto retoma el papel importante del conocimiento humano ya que es útil y relevante si resiste al mundo de la experiencia y hace capaz al hombre de “predecir” o hacer que ciertos fenómenos ocurran o para impedir que sucedan. Si esto no ocurre el conocimiento se torna cuestionable o inútil (Mahoney, 1983).

El constructivismo hace una diferencia radical en la que se refiere a la relación entre el saber y la realidad viéndola no como una correspondencia, sino como una adaptación al medio en un plano únicamente funcional. Así mismo, es denominado -radical-, ya que desarrolla una teoría de conocimiento en la que

este se relaciona únicamente con el ordenamiento y organización del mundo constituido por experiencias (Zumaya, 1993). Considerando dicha relación siempre como una adaptación o ajuste en el sentido de que sea funcional al individuo (su saber) con el ambiente real.

La Escuela Neoclásica.

Esta escuela basa su fundamento en la ciencia cognitiva, misma que refiere al estudio de la analogía entre mente-ordenador, que sugiere que el ordenador es algo más que una simple herramienta conceptual.

Se entiende por ciencia cognitiva “aquella disciplina que gira al rededor de varios intereses que persiguen el estudio de la cognición desde distintos enfoques. Tiene como finalidad el comprender los principios de la conducta cognitiva e inteligente, permitiendo una mejor comprensión de la mente humana y la enseñanza-aprendizaje de las habilidades mentales y el desarrollo de aparatos inteligentes que posiblemente aumenten las capacidades de la persona de manera importante” (Norman, 1981, 70).

Esta similitud entre los ordenadores y la mente humana establece una similitud funcional entre ambos sistemas. Así mismo, se destaca la posibilidad de que así como los datos en una computadora son procesados, la mente humana puede “procesar” la información que le llega. Casi todos los investigadores especializados en la denominada inteligencia artificial “entienden que el programa de una computadora es una verificación de una teoría particular acerca del modo en que podría operar un proceso cognitivo” (Neisser, 1976, 96).

Aunque se utiliza un vocabulario de procesamiento (instrumental), en ningún momento se pierde de vista la perspectiva psicológica dirigida esclarecer aquellas particularidades de la mente humana, como sistema de procesamiento particular.

Un punto importante que contempla la analogía del ordenador es que considera que el papel del psicólogo es el realizar una teoría que unifique tanto el procesamiento de información del humano y la máquina. Esta escuela centra su interés en la realización de programas de inteligencia artificial (De Vega, 1984).

Escuela Cognitiva-Conductual.

Las primeras décadas de nuestro siglo habían estado dominadas, al menos en los ámbitos académicos, por la escuela clásica y la neoclásica. Estas postulaban análisis asociacionistas más o menos sofisticados de la conducta, y negaban o minimizaban el valor funcional de los procesos mentales. Es por ello que hacia mediados de la década de los 50's, se observa un abandono progresivo de los presupuestos asociacionistas, y una aceptación creciente de los procesos mentales como objeto legítimo de estudio así como de la relación que tienen con la conducta manifiesta. Este nuevo enfoque fue esencialmente influenciado por la obra de Miller, Galanter y Pribram (1960), (*Plans and the Structure of Behavior*), y por el Conductismo de Watson (1925) que con el paradigma conductista, proporcionaron las bases para el enfoque cognitivo-conductual, que esta basado en la teoría del aprendizaje, en donde tiene por fundamento básico el relacionar el ambiente y las creencias del individuo, denominándose a esto neoconductismo.

Un concepto fundamental de las teorías de este modelo es que las condiciones y el procesamiento de la información juega parte importante en la aparición y desarrollo de la conducta desadaptativa y el impacto de los eventos externos que es utilizado para mediar los procesos cognitivos.

Este modelo se desarrolla a partir de la insatisfacción de las explicaciones restringidas a estímulo-respuesta y resaltando el poder de los procesos cognitivos en la modificación de la conducta desadaptativa. A partir de esto, se busca la manera de constituir un modelo que reúna por un lado el análisis de la conducta y por otro su aplicación, colocando su interés en la conducta manifiesta y los acontecimientos ambientales que la influyen.

Cuando se compara el análisis aplicado de la conducta con aquellos que utilizan los procesos cognitivos con el objeto de cambiar las conductas manifiestas, vemos que más que modificar el ambiente lo que se manipula son acontecimientos internos privados implícitos o encubiertos. La mayor parte de las técnicas cognitivas centran su atención en la percepción y en la interpretación que el individuo hace de los acontecimientos externos, más que en la influencia directa de sus circunstancias ambientales (Kazdin, 1989).

Los procedimientos de intervención que reflejan una postura cognitivo-conductual están basados en los siguientes principios: 1) el organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho; 2) estas representaciones cognoscitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje; 3) la mayor parte el aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente y 4) los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivos (Mahoney, 1979).

Como se pudo observar en el transcurso de la revisión de estas diversas corrientes, es importante no solo los reforzadores o los estímulos externos que propician un mejor rendimiento o productividad dentro de una organización, sino también la modificación de los procesos cognitivos en cada uno de los trabajadores; al estar interrelacionados se obtiene una mayor productividad en beneficio tanto del trabajador como de la organización.

Las técnicas que utiliza la escuela cognitivo-conductual se basan en procedimientos tanto cognitivos propiamente dichos, como derivados de la modificación de la conducta por tal motivo mencionaremos: las técnicas operantes (economía de fichas y costo de respuesta), las técnicas de reducción de ansiedad (desensibilización sistemática, inundación), del entrenamiento asertivo (ensayo de conducta con instrucciones, feed-back), las técnicas de autocontrol (autoobservación, control estimular, autoreforzos y autocastigos), técnicas cognitivas (reestructuración cognitiva, habilidades de manejo y resolución de problemas).

Técnicas Operantes:

Responden al paradigma, E - (O) - R - K - C, donde la acción se ejerce sobre las contingencias y consecuencias (K y C) que la respuesta produce en el entorno .

Una conducta operante se define como aquella que puede ser controlada por sus consecuencias en el medio. Cuando a una respuesta se le sigue inmediatamente una consecuencia reforzante, se aumenta la probabilidad de que dicha respuesta se repita varias ocasiones, por el contrario si lo que le sigue es una consecuencia aversiva, tiende a disminuir la probabilidad; si a la respuesta no se le sigue ninguna consecuencia su inclinación será a extinguirse. De las numerosas técnicas operantes se van ha describir dos a continuación: la economía de fichas y el costo de respuesta, que aún respondiendo a dos modalidades de reforzamiento suelen utilizarse combinadas.

a) La Economía de Fichas: Es una modalidad de reforzamiento positivo. Permite evitar la saciedad que suponen los refuerzos materiales y actividades, gradúa mejor la conducta y el refuerzo y aplica el reforzamiento con más frecuencia. Consiste en administrar una ficha o punto ante la ocurrencia de la respuesta deseada, con la finalidad de aumentar su aparición. Cuando se alcanza el número suficiente, dichas fichas se canjean por otro tipo de refuerzo significativos para el sujeto (actividad, objeto, dinero, juguete, etc.).

b) El Costo de Respuesta: Es una modalidad de castigo negativo consiste en retirar una recompensa que el sujeto poseía, ante la emisión de la conducta desadaptada, con el objetivo de hacerla disminuir o eliminarla.

Técnicas de Reducción de la Ansiedad:

Se basan en los estudios experimentales sobre ansiedad. Watson y otros consideran a la ansiedad como una respuesta emocional compleja susceptible de ser condicionada y modificada de acuerdo a los principios del

Condicionamiento Clásico. Entendían que, se trataba de una respuesta aprendida ante estímulos amenazantes. Tenía, por tanto, un carácter aversivo y era una respuesta emocional normal, cuando se presentaba ante estímulos peligrosos. Par reducir la ansiedad utilizamos la Desensibilización Sistemática que fue introducida y desarrollada por Wolpe, a partir de trabajos experimentales, este utilizaba la aproximación gradual, en la cual parece estar actuando un fenómeno de habituación, que consiste en la disminución progresiva de una respuesta ante la presentación repetida del estímulo.

Técnicas de Entrenamiento Asertivo:

Se considera asertiva toda aquella conducta de autoafirmación que un sujeto emite en situaciones interpersonales, cuyas consecuencias son autoreforzantes y excluye el uso de conductas aversivas contra los otros. Implica la emisión de conductas tales como expresar las opiniones personales, sentimientos tanto positivos como negativos, ejecución de respuestas para defender los propios derechos, para ser críticas y recibirlas, etc. Todo ello, claro esta, en situaciones de relación interpersonal o intercambio social donde existe opiniones contrapuestas, teniendo por tanto carácter de oposición; el sujeto obtiene con dichas conductas consecuencias autoreforzantes al proporcionarle satisfacción el reaseguramiento en si mismo. Por otra parte, se trata de conductas distintas de las agresivas, las cuales conllevarían repercusiones aversivas para los interlocutores.

Con base a lo anterior comprendemos que la conducta asertiva se considera como una más de las habilidades sociales que un individuo debería poseer en su repertorio, por la posibilidad que tiene de reportarle autorrefuerzos a los demas, mejorando las relaciones sociales de su entorno. Ya que engloba ciertas características específicas, que la distinguen del resto de las conductas sociales.

Las técnicas de entrenamiento asertivo son variadas. En el ensayo de conducta con instrucciones, el sujeto practica la respuesta asertiva, considerando: la fluidez verbal, la postura del cuerpo así como los gestos, tono de voz, respiración, etc., en una situación que le resulta problemática. Se utiliza el cambio de roles o papeles representados en la situación. Videos y grabaciones

magnetofónicas se emplean para obtener aprendizaje por imitación. Técnicas de feed-back, devolviendo al sujeto información sobre sus respuestas asertivas o no asertivas, son también útiles. Los procedimientos encubiertos, donde el sujeto se imagina a sí mismo ó a un modelo comportándose de forma asertiva, poseen igual eficacia que ensayos en vivo. Las terapias cognitivas van dirigidas a corregir las cogniciones erróneas, que subyacen en muchos de los déficits asertivos. Por último, cuando es la ansiedad el principal factor que dificulta este tipo de conductas, se recurre a técnicas de reducción de ansiedad

Técnicas de Autocontrol:

Tanto éstas como las técnicas cognitivas consideran de decisiva importancia el papel de los procesos cognitivos en la gestación y mantenimiento de conductas desadaptativas. Comparten también la hipótesis de que su modificación puede llevarse a cabo mediante los mismos procedimientos a que están sujetas otras conductas, es decir, procedimientos experimentales, muchos de ellos procedentes de la teoría del aprendizaje.

Las técnicas de autocontrol pretenden adiestrar a la persona en el conocimiento de los mecanismos y principios de la conducta, con la finalidad de que sea él mismo quien pueda aplicarse métodos para modificarla sin tener que estar a expensas de un programa y de un psicólogo. El supuesto del que parten es que, cuando el sujeto atribuye los resultados de sus comportamientos a sí mismo, se percibe con mayor control sobre los acontecimientos y esto tiene repercusiones positivas para él.

El autocontrol puede tener tres diferentes objetivos: facilitar el propio cambio, actuar sobre el ambiente para controlar la conducta o actuar sobre la propia conducta para programarla de algún modo.

Entre las técnicas que facilitan el cambio se encuentra la autoobservación a través de registros, el cliente atiende deliberadamente a su propia conducta, descubriendo relaciones y asociaciones entre antecedentes, respuestas y consecuencias en las que probablemente no había reparado con anterioridad.

Entre las técnicas que actúa sobre el ambiente, destaca el control estimular, que supone una reorganización de los estímulos ambientales para que ello contribuya al control de la propia conducta, basado en la idea de que una conducta será más ó menos probable según varíen los indicios estimulares que la desencadenan.

Por último, a la hora de actuar sobre la propia conducta son muy importantes los autorrefuerzos y autocastigos como formas autoadministradas de aplicar consecuencias a una conducta. Respecto a los primeros, no se trata sólo de proveerse recompensas, sino también la posibilidad de imaginar consecuencias positivas de una acción, decirse palabras de aliento (refuerzo encubierto, etc). En cuanto al castigo, el costo de repuesta se puede usar con facilidad.

Técnicas Cognitivas:

En lo que respecta al entrenamiento autoinstructivo, algunos de los trabajos más importantes son los realizados por Donald Meicheanbaum, donde sus procedimientos y datos de autoinstrucción demuestran una importante efectividad. Este autor se interesó por temáticas como el alivio de tensión y preocupaciones, esto aunado al estudio de los efectos de las autodeclaraciones sobre el comportamiento. En el entrenamiento de autoinstrucción se enfatizan las tareas progresivas, el moldeamiento cognitivo y el autoreforzamiento de los progresos (Mahoney, 1983).

Otro autor Kazdin (1989) señala mediante esta técnica se puede enseñar a la persona a hacerse a sí misma autoverbalizaciones que le ayuden a cambiar su comportamiento. Así mismo supone que debe centrarse más en la capacidad del sujeto de dirigir la propia conducta mediante las autoverbalizaciones .

Por su parte Luria y Vigotsky (1946) han puesto en relieve la influencia de las autoverbalizaciones sobre la conducta, afirmando que en un principio, el habla de los otros, es la que controla y dirige la conducta del mismo y donde sólo más tarde adquieren su función las autoverbalizaciones. Cabe señalar que todas estas investigaciones no solo han apoyado la eficacia en el

entrenamiento de la autoinstrucción, sino que subraya la importancia de las autoverbalizaciones en el cambio de la conducta.

a) Técnica de control de ansiedad:

En el entrenamiento de control de ansiedad, un punto importante que podemos señalar es que esta terapia tiene sus orígenes en 1971 cuando Suinn y Richardson la desarrollan como una terapia para tratar los trastornos ocasionados por ansiedad. En esta, se enseña al paciente a prestar atención a síntomas que reflejan la presencia de ansiedad.

Una herramienta valiosa para la terapia de entrenamiento en el control de ansiedad es el uso de la imaginación tanto para activar la ansiedad como para mejorar la relajación, ya que por medio de la imaginación la persona recuerda un acontecimiento en el que experimenta ansiedad, permitiéndole también imaginar un acontecimiento que le lleva a la relajación o a estar relajado.

Caballo (1991, 213), menciona que "La Reestructuración Racional Sistemática gira en torno a que las diversas expectativas de las personas en cuanto al mundo que le rodea tiene gran peso en sus reacciones emocionales y la conducta. Así a medida de que la persona responde a una determinada situación misma que es etiquetada como peligrosa, se busca un tratamiento que consista en la modificación de este proceso, ya que muchas veces las personas no se dan cuenta de como construyen las situaciones ansiógenas."

Esta terapia, aunque se basa en la Terapia Racional Emotiva de Ellis, intenta ser más estructurada y hacer resaltar la participación de la persona en cuanto a la formación de habilidades de afrontamiento.

La terapia de Reestructuración Racional Sistemática, sigue los siguientes pasos:

- 1) Presentar la suposición de que los pensamientos median las emociones.

- 2) Establecer una perspectiva realista en el paciente.
- 3) Identificar las suposiciones poco realistas que median la conducta desadaptativa de la persona.
- 4) Ayudar a las personas a cambiar sus cogniciones poco realistas.

Dentro de este proceso se le pide a la persona que indique su grado de ansiedad al imaginar una situación particular para luego identificar lo que ellos mismos estar diciendo, que posiblemente les produzcan ansiedad o perturbación.

La terapia Cognitiva de BECK se emplea frecuentemente en trastornos depresivos, que suponen la relación con una serie de errores cognitivos como son: diferencias arbitrarias, (sacar conclusiones que no están apoyadas por la experiencia), abstracción selectiva (seleccionar como significativos son algunos detalles de la experiencia), sobre generalización (sacar conclusiones sobre uno mismo y sus aptitudes en base a un sólo incidente) y magnificación y minimización de los hechos.

El tratamiento consiste en minimizar las experiencias que ha producido estas formas de pensamiento, enseñar a detectar esos pensamientos automáticos y a observar su influencia en el ánimo, adiestrarle para que aprender aplicar la lógica, la evidencia (pruebas de realidad) y a darse explicaciones alternativas a la que se dado hasta al momento .

b)Habilidades de Manejo:

Se utilizan técnicas de manejo de la ansiedad (relajación), la desensibilización sistemática como habilidad de control en lugar de contracondicionamiento (el sujeto se imagina la situación problemática; al sentir ansiedad, no abandona la imagen sino que se le pide que imagine así mismo manejando y controlando la ansiedad).

c) Resolución de problemas:

Este tipo de técnicas son recomendadas para situaciones en donde el sujeto no ha adquirido la habilidades de generar alternativas ante una situación conflictiva dentro o fuera de los ámbitos donde este se desenvuelve. Su realización atraviesa por una serie de pasos, donde se define la situación conflictiva abordando en términos operativos; los antecedentes, las respuestas, las consecuencias generando así, el mayor número de alternativas para solucionarlo, se selecciona las más realistas se ponen en práctica, y por último, se verifica los resultados, ya que sino son satisfactorios, había que revisar el proceso.

La técnicas antes mencionadas se pueden aplicar en una amplia gama de problemas, nos estamos refiriendo a las dificultades para hablar en público, para llegar a acuerdos, para defender lo propios derechos, para poner límites, para enfrentar una entrevista de trabajo con aceptables garantías, para aumentar el nivel de rendimiento laboral, etc.

Si al individuo se le dificulta solucionar una situación conflictiva es que no ha desarrollado suficientemente las habilidades que requiere ante dicha circunstancia por falta de práctica, o bien, no lo hace de forma adecuada por exceso de preocupación, importancia o temor ante la situación. Pero en uno o en otro caso la dificultad es disminuirla y no afecta a la situación o lo hace mínimamente. Al sujeto le permite seguir con su vida habitual, sus relaciones y sus retos con cierto grado de éxito, que la persona considere lo suficiente para disfrutarlo y para mantener un nivel de satisfacción aceptable. Denotándose con lo anterior la importancia de la labor del psicólogo dentro de cualquier tipo de organización, tanto formal como informal, ya que con su intervención puede lograr una mejor desempeño tanto laboral como personal, así como también para desarrollar unos mejores programas de capacitación y desarrollo organizacional.

En base a lo anterior podemos determinar que el marco teórico cognitivo-conductual nos proporciona los elementos necesarios para utilizar de manera adecuada las diversas técnicas que esta misma proporciona, de tal manera que los psicólogos inmersos dentro de las organizaciones puedan comprender, modificar y controlar de manera óptima el comportamiento humano,

encaminando dichas modificaciones para alcanzar los objetivos de la organización. El interés de utilizar el marco teórico cognitivo-conductual es con el objeto de mostrar que las herramientas que dicho marco nos proporciona se pueden aplicar de una manera eficiente en las organizaciones, ya que como sabemos las cogniciones determinan las conductas del hombre, y si se parte de este hecho, al modificar algunas cogniciones de las personas inmersas dentro de cualquier organización se obtendrá un mejor ambiente dentro de estas, así como también mayor cantidad y calidad de producción, que conlleva al logro de las metas establecidas por la misma.

1.2 Psicología Industrial y Organizacional.

Es importante reconocer el concepto de organización, el cual procede del hecho de que el individuo aislado es incapaz de cumplir con sus propias necesidades, en tanto que si varias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que cada uno aisladamente; el concepto básico que subyace al concepto de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua (Shein, 1980, citado en Cuevas, 1992).

Para Shein (1980), una organización es la coordinación racional de las actividades de un grupo de personas, que intentan conseguir una finalidad y objeto común explícito, mediante la división de las funciones de trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Ahora bien, la psicología de la organización también se ha definido como el estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones (Dunette y Kirchner, 1986). Uno de los aspectos de la psicología organizacional es el estudio de los conflictos que surgen entre las necesidades y los intereses creados de los subgrupos organizacionales, incluso las disputas entre los trabajadores y la gerencia.

Howell refiere que la psicología industrial y organizacional forman parte substancial del esfuerzo por comprender el comportamiento humano, es algo más que una mera investigación científica, también es una aplicación práctica. Su interés abarca desde los intereses de los individuos hasta los procesos de la organización, pasando por los procesos interpersonales. La psicología industrial y organizacional busca comprender a la gente en el contexto de la organización y aplicar lo que encuentra con la intención de lograr algún tipo de mejora.

Aunque tradicionalmente se hace uso indistinto del término psicología industrial y organizacional en realidad son dos conceptos distintos, Shein (1982) marca dos importantes diferencias entre la actividad del psicólogo industrial y del psicólogo organizacional. Primero, los problemas que se han

determinado de personal tales como reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, etc. el psicólogo industrial los maneja como problemas interrelacionados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, el psicólogo Organizacional, empieza a abordar los problemas surgidos reconociendo la existencia de ciertas características sistémicas de las organizaciones, en donde dichos sistemas son producto del comportamiento de grupos, subsistemas y aún de toda la organización, en respuesta tanto a estímulos internos como externos.

La importancia que la psicología industrial y organizacional a adquirido en las últimas tres décadas se origina en la premisa de que la conducta humana puede entenderse y explicarse e incluso modificarse aplicando los métodos de la ciencia (Howell, 1979). De esta manera la psicología industrial y organizacional no se limita a una investigación científica, también realiza la aplicación práctica.

La psicología organizacional puede definirse como la aplicación de los métodos, los hechos, los principios de la ciencia, o de conducta humana de los trabajadores. Por ser una ciencia se basa en la observación y experimentación continuas, se ocupa de la conducta externa, es decir observable objetivamente. La conducta externa es un aspecto susceptible de ser vista, oída, registrada con objetividad. De ahí que el psicólogo se concentre en ella, a fin de entender y analizar el comportamiento de las personas a quienes va a estudiar, dentro de cualquier escenario incluyendo el industrial (Shultz, 1985).

Aunado a esto encontramos que el estudio de la conducta humana y para la psicología organizacional tiene como objetivo primordial: la predicción. Predecir como va a desenvolverse un individuo o como va a desempeñar un trabajo determinado, lo cual es relevante en el área de selección de personal (Siegel, 1981).

Por otra parte en la psicología organizacional la imparcialidad tiene lugar cuando el psicólogo debe trabajar y poner igual empeño sin importar la categoría, ni el nivel del empleado que está evaluando. El psicólogo también asume gran parte de la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de adiestramiento en la esfera empresarial.

Hay que señalar que el término de psicología industrial era el que se usaba erróneamente cuando el psicólogo comenzó a intervenir en el área laboral ya que realmente no se encontraban diferencias en los conceptos de psicología industrial y de psicología organizacional puesto que muchos autores confundían o utilizaban ambos términos para definir el campo de acción del psicólogo dentro de las organizaciones.

Sin embargo ahora en la actualidad, podemos decir que la psicología industrial es sólo un subsistema dentro del amplio campo de la Psicología organizacional ya que la psicología organizacional y sus principios no sólo se aplican en las industrias sino en todas las organizaciones formales ya sean de servicios, las comerciales, de producción, etc. y la psicología industrial sólo se refiere a las organizaciones productivas.

También podemos señalar que el psicólogo organizacional lo que hace básicamente es resolver los problemas que la empresa reporte y los cuales tengan una relación estrecha con el factor humano de las organizaciones, para lo cual puede aplicar las habilidades básicas del psicólogo que son las de analizar, evaluar y modificar la conducta ya que dentro de una organización primero se identifica el problema que se va a resolver, se evalúa el lugar y el tipo de ocurrencia del mismo, se delimitan los factores que están interviniendo para que se presente o no el problema y una vez que se ha hecho esto se delimitan las técnicas de intervención para resolver el problema. El psicólogo esta capacitado para ir más allá de la observación, puede llevar a cabo un estudio minucioso de los eventos y proponer posibles soluciones. Este tipo de intervención puede efectuarlo un Psicólogo del Campus Iztacala; en base a la formación académica que ahí se imparte, este cuenta con las habilidades y los conocimientos básicos para elaborar y aplicar un plan de intervención efectivo dentro de las organizaciones sin necesidad de interrelacionar la psicología con otras disciplinas administrativas.

CAPITULO 2

ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO 2

El presente capítulo responde a la problemática que existe en la mayoría de las organizaciones al no diferenciar y separar las actividades de cada profesional que se desarrolla dentro del área de recursos humanos; dejando a un lado los conocimientos básicos que adquiere cada uno dentro de su formación académica; si se toma en cuenta esto, la psicología, como profesión, en México es joven y se ha enfrentado a varias dificultades para su desarrollo desde el momento justo de su surgimiento, siendo así que el psicólogo que se encuentra laborando dentro de las organizaciones realiza múltiples actividades ajenas a su formación, obstaculizándose así el desarrollo de la psicología aplicada.

Es por esto que se busca propiciar una reflexión respecto a los conocimientos, habilidades y herramientas que tiene el psicólogo, así como la aplicación de estas mismas en la selección, capacitación y desarrollo organizacional, dejando a un lado actividades laborales ajenas a su profesión. Si se entiende que en la organización se realizan varias actividades y que no pueden funcionar sin el recurso humano, y si se parte del hecho de que el psicólogo analiza, evalúa y modifica la conducta, este al seleccionar empleados, entrenarlos, socializarlos y asignarlos a un cargo, asegura mayor eficiencia y producción, reduciendo en gran medida los mayores problemas a los que se enfrenta una organización. Como nos menciona Shein (1982) el cual divide a los problemas de personal en dos subproblemas :

El primero es asegurar la eficiencia de los trabajadores, por medio de las políticas de selección, entrenamiento, socialización y asignación de funciones, sin embargo esto no asegura que las necesidades y expectativas del aspirante al ingresar a la organización se puedan satisfacer. De tal manera que uno de los problemas más grandes de la psicología organizacional, surge debido a que las políticas y las prácticas que pronostican eficiencia organizacional no siempre permiten satisfacer las necesidades del empleado, y esto desafortunadamente provoca más conflictos. Si la organización no proporciona los estímulos, reforzadores y el contexto adecuado al trabajador propicia la insatisfacción del individuo y por lo tanto un decremento en la calidad y cantidad de la

producción, así como también conflictos internos en la organización como la rotación de personal, ausentismo etc. Al respecto, el papel del psicólogo organizacional es fundamental, ya que este cuenta con las habilidades necesarias para modificar la conducta de los individuos y dar solución a los conflictos que surgen entre la organización y el individuo.

El segundo problema es la “asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano” (Haire, 1959 en Shein, 1982, 89). La psicología de personal hace énfasis en seleccionar a la persona para el puesto. El cargo es una constante por los requerimientos estandarizados dentro de la organización; mientras que a la persona se le considera una variable; así la persona es seleccionada lo más idóneamente posible y además se le puede entrenar conforme a sus propias necesidades, por lo tanto, se trata de encontrar a la persona que reúna los requisitos de la organización o a la persona que pueda ser entrenada para el puesto seleccionado.

En el proceso de selección y capacitación de personal, existen diversos pasos los cuales hay que cumplir, antes de poder lograr esto, no obstante, todos estos pasos administrativos o actividades psicológicas se entrelazan en la mayoría de las veces confundándose así las actividades propias del administrador con las del psicólogo, por tal motivo como se mencionó anteriormente se determinarán cuales son los procesos administrativos y cuales son los procesos psicológicos en la selección, capacitación y el desarrollo organizacional.

2.1 Actividades Administrativas.

El psicólogo dentro de las organizaciones se desarrolla a través del tiempo actividades administrativas las cuales no corresponden a la formación académica de este, en base al supuesto de que dicho profesional realiza todas las actividades vinculadas con el personal que conforma dicha organización, es por ello que el psicólogo, adquiere otras habilidades ajenas a su profesión limitando su práctica, es por ello que hablaremos de los procesos administrativos que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones.

2.1.1. Reclutamiento y Selección de personal.

El primer paso que se debe efectuar dentro de una organización para el reclutamiento y selección de personal es el análisis de puesto, ya que se debe determinar en primer instancia, que habilidades, actitudes y aptitudes deben contar los sujetos dentro de la organización.

A) Análisis de Puestos.

Entre los procesos administrativos podemos mencionar en primer lugar, que el análisis de puestos es una técnica que responde a una urgente necesidad de organizar y describir eficazmente con precisión, lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizarlo bien. Dicha técnica sirve a los altos directivos en un momento dado para determinar las obligaciones y características de cada puesto; a los supervisores para saber las actividades encomendadas a su vigilancia; a los trabajadores para realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que la forman y los requisitos necesarios para realizarlos bien; y por último al departamento de personal, ya que es indispensable el conocimiento preciso de las numerosas actividades que puede coordinar, si quiere cumplir con la función de propiciar la eficiencia y cooperación de los trabajadores (Reyes, 1982).

Reyes Ponce (1982, 143) distingue cuatro tipos de análisis de puesto:

- 1) El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
- 2) El que se hace para orientar la selección de personal.

- 3) El análisis formulado con miras a la capacitación del empleado.
- 4) El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de los puestos.

Como podemos observar estos cuatro tipos de análisis son fundamentales para el desarrollo de la misma organización ya que sin ellos se obstaculiza la administración de los recursos humanos, llevándose así un inadecuado reclutamiento y selección de personal.

"Por otro lado existen bases en la ley Federal del Trabajo en sus Artículos 24 fracción II y 47 fracción III en donde encomienda esta función a los contratantes al exigir que en los contratos se determine el trabajo con la mayor precisión posible, y que en los colectivos se fije la intensidad y calidad del trabajo" (Reyes, 1982, 14).

Por desgracia los contratos se limitan ordinariamente a asignar "nombres de puestos" trayendo como consecuencia, por una falta de determinación de las actividades, las siguientes problemáticas: incertidumbre o desconocimiento respecto a las obligaciones que corresponden a cada empleado, lo cual hace difícil exigir el cumplimiento de sus obligaciones, ya que se da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desempeñar el trabajo, eludiendo así sus responsabilidades. Por otro lado, se propicia que se realice una selección y capacitación de personal puramente empíricos y por lo mismo lleno de defectos, entorpeciendo así la planeación y distribución de las labores lo que dificulta el presupuesto de remuneración apropiada para cada puesto.

Otros autores como Orozco (1980), Arias (1981) y Romero (1987), mencionan como primer paso para la selección; a la "requisición de personal" el cual en esencia es el análisis y descripción de puestos, donde se señala la fecha en que deberá estar cubierta la vacante, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario, sueldo, etc. Así como las características que deberá tener el candidato, tales como escolaridad conocimientos, experiencia, actitudes cualidades, etc. Como vemos el análisis de puestos, siempre ha sido importante en el proceso de selección de personal, pero en la actualidad lo es

más aún por las leyes concernientes a la igualdad de oportunidad de empleo (Shultz, 1982).

B) Reclutamiento de Personal

Es importante considerar que para definir el reclutamiento de personal es necesario referirse a lo que es una vacante, ya que esta implica el punto de partida del proceso del reclutamiento y selección de personal, según Arias (1989, 12), una vacante se define como “el puesto que no tiene titular”.

Así una vacante es aquella posición que no cuenta con el recurso humano indispensable para cumplir las funciones requeridas para un puesto.

El reclutamiento ha sido definido de diversas maneras como se presenta a continuación: Es el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980). Es el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes adecuados para los empleos, el proceso se inicia cuando se busca nuevos candidatos y concluye cuando presentan sus solicitudes (Amaro, 1981). El reclutamiento es una técnica para reunir a un conjunto de buscadores de empleo entre los que se escoge a los nuevos miembros del personal (Werfher, 1982). El reclutamiento de personal ha sido definido como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 1988).

En base a lo anterior podemos decir que el objetivo final del reclutamiento, de acuerdo a las definiciones, es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

El reclutamiento es muy necesario e importante, pues como Orozco, (1989) ha mencionado; la importancia del reclutamiento la podemos enfatizar al considerar que el objetivo de la administración de personal es el de conseguir y

mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso. El reclutamiento es la base para lograr la primera parte del objetivo y de ahí radica su importancia.

Para hacer eficaz el reclutamiento de personal Reyes Ponce (1985) enumera tres requisitos que no deben pasarse por alto:

1. Fijación de políticas, esto es, determinar de manera clara las características que deban o no poseer los aspirantes.
2. Contar con un análisis de puestos.
3. Contar con la requisición pertinente por parte de los jefes en base a la descripción de puestos.

Grados (1988) nos menciona que el reclutamiento debe referirse en dos niveles:

- 1) Cuando una empresa es de nueva creación requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos para su funcionamiento.
- 2) Cuando una empresa ya está constituida el reclutamiento se realiza en dos momentos.
 - a) El momento en el que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
 - b) Cuando existe una rotación constante de personal provocada por causas externas a la organización.

Para llevar a cabo este proceso, el reclutador cuenta con diversos medios y fuentes de reclutamiento que le permiten identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes.

De esta manera el proceso de reclutamiento consta de diversas fases:

FASE 1.- Fuentes de Reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento son los medios de que se vale una empresa para atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades.

Estas fuentes de reclutamiento varían de acuerdo al tipo de trabajo que se realice en el puesto vacante, así mismo el mercado laboral puede determinar lo adecuado que será la fuente específica (Hernández S., 1980).

Para llevar a cabo el reclutamiento se puede acudir a dos tipos de fuentes según Grados, E. (1988) y Diane, A (1987) éstas son:

a) Fuentes internas:

Estas proporcionan a la empresa el personal requerido en el momento oportuno, sin necesidad de recurrir a personas, o lugares fuera de la organización. Las fuentes internas de reclutamiento y que se utilizan con mayor frecuencia son:

- 1) Sindicatos.
- 2) Cartera de personal o archivo.
- 3) Familiares y/o recomendaciones.
- 4) Promoción a transferencia interna.

b) Fuentes Externas:

Son aquellas a las que se acude fuera de la empresa ya que se tiene que acudir a lugares o personas ajenas a la misma.

Las fuentes de reclutamiento externas más importantes y que se usan con mayor frecuencia son:

- a) Centros educativos y profesionales.
- b) Asociaciones profesionales.
- c) Bolsa de trabajo.
- d) Agencias de colocación.
- e) Otras empresas.

FASE 2: Medios de Reclutamiento.

Estas adquieren gran importancia por su fácil difusión en los diferentes ambientes, transmitiendo información a los diferentes estratos sociales y educativos (Villa, 1991).

Los medios más importantes son:

- a) Prensa.
- b) Radio y televisión.
- c) Grupos de intercambio.
- d) Boletines.

Dentro del rubro de reclutamiento externo y cuando los recursos humanos no se encuentran disponibles en la localidad, el reclutador cuenta con dos opciones:

- 1) Reclutamiento foráneo.
- 2) Reclutamiento municipal.

Además de estas dos opciones el reclutamiento también puede ser a nivel internacional, y este se realiza cuando el recurso humano necesario en la empresa no ha podido ser localizado en el país donde está localizada la organización.

Cabe señalar que también existe el reclutamiento masivo, esta es una modalidad que generalmente realizan las instituciones del sector público y se recurre a él cuando se requiere de una gran cantidad de personal y no se cuenta con el tiempo necesario para brindar una atención más especial al candidato (Rodríguez, 1991).

Una vez atraídos los candidatos potenciales a la empresa se inicia el proceso de selección, el cual según Chiavenato (1988) consiste en elegir de entre los candidatos reclutados, aquel que presente mayores probabilidades al cargo vacante y que lo pueda desempeñar de manera eficiente.

La selección puede definirse como aquel proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requisitos de un puesto vacante (Villa, 1991).

Se consideran como elementos de la selección a todos aquellos métodos, como: las entrevistas, evaluaciones psicológicas, etc, que fundamenten las decisiones de un seleccionador permitiéndole cumplir con su responsabilidad profesional. Su empleo y el orden en que se utilicen puede variar mucho dependiendo de las necesidades y condiciones de cada empresa.

De este modo los elementos de la selección de personal constituyen técnicas lógicamente estructuradas que siguen un proceso y persiguen una óptima selección de personal (Villa, 1991).

C) La recepción de Solicitudes de Empleo.

La forma impresa de solicitud de empleo, es el primer documento formal que se tiene del solicitante, es un instrumento administrativo que consiste en registrar información fundamental de forma agrupada y manuscrita (Villa, 1991).

La solicitud de empleo generalmente es el primer contacto entre la empresa y el solicitante. Así la información obtenida en estas formas, como los detalles biográficos, entretenimientos, etc., desde hace tiempo son motivo de investigación (Daves y Shakleton, 1982). La cual tiene dos propósitos:

- a) Como inventario biográfico del solicitante.
- b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas o puntos de interés.

En general todas las formas de solicitud tratan de obtener información básica suficiente, sobre los siguientes aspectos:

- a) Datos personales.
- b) Datos familiares.
- c) Estudios realizados.
- d) Educación o capacitación complementaria.
- e) Idiomas.
- f) Conocimientos de máquinas y herramientas.
- g) Conocimientos de oficina.

- h) Trabajos anteriores.
- i) Asociaciones o clubes a los que pertenece.
- j) Pasatiempos.
- k) Referencias laborales y personales.

El Curriculum Vitae es otra forma de solicitar empleo, es un resumen escrito a máquina o en computadora del historial del candidato, utilizado en general por las personas que aspiran a puestos de niveles superiores (ejecutivos, en adelante).

Una vez entrevistado el mejor o mejores candidatos se pasa a la “entrevista con el jefe inmediato” ya que por lo general en la mayoría de las organizaciones el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene al final la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desee tener elementos para basar su decisión. Con frecuencia el supervisor es la persona idónea para evaluar algunos aspectos (Especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas (Werfher, 1988).

Aprobado el paso anterior se le aplica un “Examen Médico” siendo este un requerimiento legal; que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sirve para obtener datos sumamente valiosos en lo que se refiere a salud, aptitudes físicas, defectos orgánicos o funcionales de la persona que se sujeta al examen (Howell, 1979).

Shultz (1988), menciona que es totalmente recomendable que sea aplicado por un médico con conocimientos de medicina del trabajo o industrial, pues tendrá una visión más amplia del examen, al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades que sobre la salud y el estado físico del candidato requiere determinado puesto.

Una vez cumplido con todos estos requisitos se lleva a cabo “La contratación” cuyo objetivo es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa (Orozco,1980).

En la ley laboral se establece que debe existir un contrato donde se especifique la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el salario que percibirá; así como también quien solicita el servicio y efectúa el pago correspondiente; firmado el contrato laboral culmina el proceso de selección de personal. Con ello los nuevos integrantes comenzaran lo antes posible sus labores, lo que conlleva a una integración dentro de la organización, siendo esto posible por medio de la inducción.

2.1.2. INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

La inducción es la parte vital de la capacitación, ya que es tarea de gran trascendencia para la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización (Orozco, 1980).

Los objetivos de un programa de inducción son:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa .
- Crear actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos .
- Reducir la rotación de personal.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador, y a la empresa, debido a que si este no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros que les rodean.

Es importante que dichos objetivos le queden claros al trabajador, evitando así problemas posteriores.

En la actualidad la capacitación y el adiestramiento han cobrado gran importancia debido a que por dicho proceso se han logrado avances tecnológicos como el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores, además de ser un requisito de ley para todo tipo de organización formal.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. "Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y su prestigio social" (Calderón, 1994, 7).

Por ello es necesario contar con sistemas adecuados para la administración del proceso de capacitación, que puedan garantizar al capacitando y a la organización los resultados de los programas. Sin embargo en la literatura sobre la materia no existen sistemas prácticos con estos fines, esta situación ha llevado a las organizaciones a crear los suyos propios, en el mejor de los casos, o llevar a cabo los programas sin el control adecuado.

Cabe mencionar que existen diversas definiciones de capacitación y adiestramiento de las cuales mencionaremos algunas de ellas; Calderón (1982, 16) define a la capacitación como un "proceso de enseñanza - aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos para responder a los requerimientos de los avances tecnológicos y elevar la productividad en todas sus áreas".

Así mismo, García (1986) plantea la siguiente definición: es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades enseñanza - aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar las actitudes e incrementar las habilidades en los trabajadores a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando además su realización personal.

Terminaremos con la siguiente definición: "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (Siliceo, 1990, 20).

Por lo tanto podemos decir que la capacitación y adiestramiento es un proceso enseñanza-aprendizaje con los elementos que ello implica, que tiene como objetivos primordiales promover el desarrollo del trabajador en la organización y fuera de ella con el fin de aumentar su productividad en el trabajo.

Antes de continuar debemos de hacer una pertinente distinción entre adiestramiento y capacitación. Reyes Ponce (1982) nos dice que la capacitación es más de carácter teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados, mientras que el adiestramiento es de carácter más práctico y para un puesto concreto; entendido por adiestramiento adquirir una destreza.

Guzmán Valdivia (1966) tiene una definición similar a la anterior y nos menciona que el adiestramiento se entiende como la habilidad para desarrollar un trabajo totalmente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros para la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene una actividad intelectual bastante importante.

Como se observa en las diferentes definiciones la capacitación y adiestramiento responde a grandes necesidades organizacionales, por tal motivo, desde 1931 en la Ley Federal del Trabajo, señala que las empresas se encuentran obligadas a tener aprendices. En 1970 se hace una revisión y se establecen las obligaciones de la enseñanza de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores (Arias, 1981.) es por ello que La Secretaría de Trabajo y Previsión Social establece una distinción entre la capacitación y el adiestramiento.

Capacitación: "Acción destinada a desarrollar las aptitudes y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una actividad de trabajo específica e impersonal" (UCECA, 1979, 17).

Adiestramiento: "Acción destinada para desarrollar habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo" (UCECA, 1979, 18).

Como ya se había mencionado en su momento, la capacitación responde a grandes necesidades de las organizaciones para mejorar niveles de productividad, calidad de vida, etc. Sin embargo, en muchos otros casos surge por exigencias de tipo legal en los que se enuncia la capacitación como un proceso básico para el bienestar y desenvolvimiento tanto del individuo como el de la propia empresa.

Aguilar y Frias (1989) resumen que en el año de 1979 se establecieron varias reformas legales en relación a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, lo cual originó un gran interés por considerar estos procesos dentro de las organizaciones productivas de México. Dichas reformas quedaron plasmadas en el Artículo 123-A constitucional de la Ley Federal del Trabajo en donde se establece que "las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo".

Presentamos la Tabla (1), esquemática de Calderón (1991, 20-21) donde se observan los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento en términos legales.

REGLAMENTOS SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		
TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación.	153-A 153-F	-Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador -actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para una nueva vacante, prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VII y 391-VII	Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación
	132-XV	Proporcionar capacitación y adiestramiento
	132-XXVIII	Participar en las comisiones para este fin
	153-O	Informar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas
	153-E	-Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en un área fuera de su centro laboral
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento
	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación
	153-Y	Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	153-T-V	Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros
Sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento	153 -I	Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación,
Sobre los planes y programas	153-Q	Integración y facultades de las comisiones
Sobre las sanciones	153 - S	Requisitos de los planes
		Hace referencia a lo dispuesto en el artículo 878-IV

Tabla No. 1 Como se pudo observar en esta tabla la ley especifica el propósito y las obligaciones de la empresa para dar a sus empleados la capacitación y el adiestramiento.

Con base en esta tabla podemos decir que los objetivos que plantea la Ley Federal del Trabajo en cuanto a capacitación y adiestramiento son:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad.
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Ahora bien, si el patrón no cumple con la obligación de dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, se impondrán las sanciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo en el artículo 878 fracción IV, que establece de quince a trescientos quince veces el salario mínimo general como multa, y esta se duplicará si la irregularidad no es cubierta dentro del plazo que se conceda para ello.

Para cumplir con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación, es necesario seguir estos pasos :

- 1) Constituir la comisión mixta de capacitación y adiestramiento .
- 2) Formular e implementar los programas de capacitación y adiestramiento, atendiendo a las necesidades detectadas.
- 3) Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales, los cuales acredita al trabajador de haber llevado y aprobado un curso de capacitación y/o adiestramiento.

Como podemos ver, el cumplimiento de todas estas obligaciones trae consigo el beneficio para el trabajador así como el de la organización. Sin embargo, existen aún muchas organizaciones que no cumplen con estos requerimientos y que son poco productivas y con muchos índices de situaciones problemáticas, debido a la falta de calificación del personal en su desempeño.

Blum y Naylor (1981), afirman que a pesar de que es responsabilidad de las organizaciones, muchas aún la evaden básicamente de dos maneras:

- 1) Contratando personal competente y experimentado, dado por hecho que la capacitación no es necesaria.
- 2) Contratando personal no experimentado y dejándolo en manos de personal experimentado.

Lo anteriormente planteado es importante tenerlo presente, sin embargo, para su adecuado cumplimiento es necesario saber como está conformado el proceso de capacitación.

A) Las Fases del Proceso Administrativo de la Capacitación

Con el fin de transformar los insumos en los productos, la unidad administrativa dedicada a las actividades de capacitación lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación. Cabe señalar que las fases, que a continuación se enuncian se encuentran divididos fundamentalmente a partir de una concepción práctica de la administración de la capacitación.

Dentro del proceso administrativo de la capacitación podemos identificar las siguientes fases:

1.- Presentación del proyecto: Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase se establece el compromiso formalmente el área usuaria y la unidad de capacitación y desarrollo (UCD) para la realización de un programa.

2.- Presentación del programa: Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tiene un orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados, y señalamiento de responsables.

3.- Operación de los programas: Esta fase las conforman las actividades que permitan la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

4.- Control del programa: Contiene una serie de acciones evaluatorias que ayudan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

5.- Evaluación: Es la fase del proceso en las que se diseñan modelos idóneos para establecer hasta que punto los capacitandos alcanzan los objetivos prefijados.

6.- Seguimiento: Es la última fase del proceso que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

Una vez establecidos los programas de capacitación, es importante mencionar los tipos que existen dentro de las organizaciones, ya que la unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: Capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo, y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

I - Capacitación para el Trabajo.

- a) Capacitación de preingreso.
- b) Inducción.

II.- Capacitación en el Trabajo.

- a) Adiestramiento.
- b) Capacitación específica y humana.

III - Desarrollo.

- a) Educación formal para adultos.

I) Capacitación Para el Trabajo:

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a desempeñar.

- a) Capacitación de ingreso. Esta capacitación se hace con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarse las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- c) Capacitación promocional. Constituyen las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

II) Capacitación en el Trabajo:

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la realización de los objetivos de la organización.

Siendo así, que la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tiene encomendadas.

III) Desarrollo:

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que pueden llevar a la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que esta última incluye a la capacitación y adiestramiento.

a) Educación formal para adultos: Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

2.1.3. Desarrollo Organizacional

Chiavenato (1990, citado en Rodríguez, 1995, 19) dice que los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia son :

Los recursos no humanos que se refieren primero a los recursos materiales (máquinas, equipos, materiales y materias primas, tecnología de producción, etc.) segundo los recursos financieros (capital, inversiones, préstamos, financiamientos, créditos, rentas, etc.) y por último los recursos mercadotécnicos (clientes, consumidores, producción y propaganda, organización de ventas, etc.).

Una vez aclarado cuales son los elementos que conforman las organizaciones Harris (1992, citado en Rodríguez, 1995, 22) propone el proceso para estructurar una organización:

1. Determinación de las metas organizacionales. Antes de determinar las relaciones de trabajo la administración debe decidir que objetivos perseguirán.
2. Definición del trabajo que se va a realizar. Una vez conocidos los objetivos deben determinarse los requisitos necesarios de la tarea para lograr la meta establecida.
3. División de las tareas en unidades de trabajo. Después de definirse los requisitos de trabajo, este debe dividirse en unidades para poder determinar el número de individuos necesarios para desempeñar adecuadamente las actividades.

4. Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo. Los trabajos a realizar están relacionados entre sí con finalidades de dirección, coordinación, control y cooperación mutua y para obtener ventaja del grado apropiado de especialización y eficacia.

5. Selección del personal que debe realizar las diferentes tareas. Tan pronto como se definan y se relacionen organizacionalmente las tareas la administración debe reclutar a los individuos adecuados para esta.

6. Asignación de tareas de trabajo. Al personal seleccionado se le asignan los deberes necesarios para el logro de las metas organizacionales.

Un elemento clave en la organización son los objetivos o fines para los cuales se constituye, dichos objetivos debe ser reconocidos de manera clara y precisa, y pueden ser de carácter económico y específicamente utilitarios, o también del tipo de la organización ya sea de servicio público, de investigación o de educación.

Es necesario enfatizar que los objetivos son parte medular de las organizaciones, ya que a través de ellos pueden lograrse mejor ciertos beneficios que de otro modo podría ser difícil alcanzar, tales como el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos con el cual se busca la eficacia y eficiencia del trabajo humano organizado.

Las organizaciones se pueden clasificar de diferentes formas, las principales son las siguientes:

Organizaciones de servicios: La cual ha sido definida como aquella cuya función básica es la de prestar atención especializada a los clientes (servicios que son intangibles), dentro de esta categoría se incluyen los hospitales, las escuelas, las sociedades de asesoramiento legal, las clínicas de salud mental, etc.

Organizaciones productivas: Estas son principalmente las que parten de la materia prima para elaborar sus productos y una vez terminados darles un valor agregado.

Organizaciones Comerciales: En las cuales los propietarios son los principales beneficiados, estos distribuyen productos ya terminados y se dedican principalmente a la venta de estos.

Estas son principalmente las organizaciones formales, aunque Byars (1983) propone las siguientes dos organizaciones :

Asociaciones de beneficios mutuos: En los cuales los miembros son los principales beneficiarios, para ejemplificar mencionaremos los partidos políticos, los sindicatos y las asociaciones fraternales, clubes, asociaciones profesionales y las sectas religiosas.

Organizaciones nacionales: La característica distintiva de esta organización radica en que el beneficiario principal es el público en general. Como ejemplos de este tipo de organizaciones tenemos los servicios armados, la policía, los bomberos, las instituciones dedicadas a la investigación de enfermedades graves. La mayor parte de las organizaciones ejecutan servicios de protección a la comunidad, o sirven como brazo administrativo.

2.2 ACTIVIDADES PSICOLÓGICAS.

El psicólogo organizacional posee los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, el análisis del ambiente laboral, la investigación, planificación y dirección de personal (Cuevas, 1992). Así, como también define las características de los organismos y sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución. Para realizar esto utiliza diversos métodos y técnicas determinando así, el potencial y capacidades del personal para ubicarlo en el puesto adecuado, aprovechando al máximo los recursos humanos de la empresa (Flores, 1990).

Al psicólogo organizacional se le han asignado diversos roles y funciones. Dentro de la teoría clásica de la organización, se le determina como un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Peniche, 1989 citado en Cuevas 1992, 120).

2.2.1. Selección de Personal:

El papel del psicólogo en la selección de personal es muy importante, tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción, y si es el más apto para el puesto a cubrir entre los diferentes candidatos. Así mismo el psicólogo debe implementar programas de administración de recursos humanos y selección de personal que propicien el bienestar del trabajador y la satisfacción de la organización como del trabajador. Para realizar esto, en primer lugar se requiere de una adecuada selección de personal, ya que como ya se había mencionado, la selección significa escoger a la persona adecuada para el puesto que se requiera cubrir, para ello se necesita lo siguiente :

Reunir datos acerca de la persona y el puesto, y juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen con sus deberes y obligaciones con el objetivo de saber si dichas personas trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos y metas establecidas para la organización.

Es por ello que Howell (1979, 111); dice que la selección de personal debe realizarse en base a ejercicios realistas de individuos y de grupos, entrevistas, pruebas de inteligencia y conocimientos generales; considera que con los pasos anteriores se puede obtener la información pertinente del candidato para ubicarlo en el puesto específico.

Las etapas vitales que deben seguirse cronológicamente al instituir el sistema consecutivo de selección son los siguientes:

ETAPA 1.- Preselección de Aspirantes:

Una vez que se haya atraído a cierto número de aspirantes capaces para un trabajo, se deben identificar aquellos candidatos que merecen una atención especial y eliminar a los demás mediante una entrevista superficial.

Hay que hacer hincapié, en la importancia de eliminar correctamente mediante esta entrevista a los aspirantes incapaces (Stanton, 1990). Se ha encontrado que la entrevista inicial con el aspirante puede ser lograda de la mejor forma posible mediante el uso perfeccionado de una entrevista de preselección o minientrevista. Básicamente dos propósitos se satisfacen con la entrevista de preselección :

- 1) Determinar si el candidato posee las especificaciones críticas correspondientes a la posición de que se trata.
- 2) Acelerar discretamente la partida de aspirantes que no cumplan con las características requeridas para cubrir la(s) vacante(s).

La entrevista de preselección tiene por objeto determinar si el aspirante justifica una mayor consideración.

Casi siempre se pueden utilizar una de las cinco pautas para determinar la preselección a los aspirantes no deseados. Estas categorías de preselección son:

1. - Preselección visual.
2. - Solicitud.
3. - Curriculum vitae.

4. - Preguntas críticas.
5. - Descripción breve del trabajo.

ETAPA 2 : La Entrevista Estructurada de Selección:

Las entrevistas de empleo varían enormemente y dependen entre otros factores del tipo de aspirante al trabajo al que se está considerando.

El profesional de personal debe tomar medidas antes de la entrevista:

1. - Revisar la descripción del trabajo.
2. - Revisar las especificaciones de trabajo.
3. - Revisar la solicitud.
4. - Determinar áreas de indagación.
5. - Proporcionar un ambiente adecuado.
6. -Asignar tiempo adecuado a la entrevista.

Una vez realizado esto existen seis etapas que constituyen a la entrevista estructurada de selección que el personal de selección debe seguir:

1. - Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la organización.
2. - Comienzo de la charla.
3. - Obtención de información pertinente a la entrevista.
4. - Proveer al aspirante de información acerca de la compañía y el trabajo.
5. - Respuestas a las preguntas del aspirante.
6. - Conclusión de la entrevista.

Según estudios realizados por diversos autores (Mc Murry, 1947, Shuwalo y Heneman, 1969, Carlson y cols. 1970, en Wendell, 1987; Langdale y etz, 1973 en Arvey, 1982) consideran que la entrevista estructurada, en lo general proporciona una mayor confiabilidad que las entrevistas no estructuradas.

En casi todos los casos que se reportó una confiabilidad satisfactoria de la entrevista de selección, la entrevista fue de tipo estructurada. La confiabilidad

se refiere a la constancia con que una medida da los mismos resultados si se realiza varias veces, el ser confiable es la primera exigencia de cualquier procedimiento de medida, ya sea test estandarizado, o una entrevista, o cualquier otra fuente de información. Las medidas que se consignan por medio de él deben dar resultados constantes una y otra vez (Kephart, 1976 en Andaluz, 1984).

La confiabilidad de una técnica de entrevista es la medida en que la técnica que aplican distintos entrevistadores producen los mismos resultados cuando se entrevista con la misma persona (Wendell, 1987 en Hurtado, 1992).

Chudren y Sherman (1980) afirman que la validez de la entrevista está relacionada con el grado hasta el cual proporciona información que sea predictiva del éxito ó fracaso del solicitante del trabajo.

Byars y Rue (1984), la definen como el grado al cual una característica o su medición son un buen predictor del éxito en el criterio ó criterios seleccionados para el puesto.

De lo anterior se puede concluir que tanto la confiabilidad como la validez se ven grandemente afectados por dos tipos generales de condiciones: La distorsión perceptiva que se puede producir en cualquier percepción interpersonal y el procedimiento mismo de la entrevista.

En resumen la opinión general es que la entrevista de selección es en cualquier caso irremplazable, como ocasión de establecer el primer contacto humano entre el individuo y la organización, por tal motivo el profesional adecuado para llevar esta a cabo es el psicólogo por las habilidades de analizar y evaluar la conducta humana.

ETAPA 3 . EVALUACIONES.

Para contratar a un candidato para determinado puesto se hace necesario aplicarle una serie de evaluaciones que complementen la evaluación obtenida

en las anteriores etapas y conformen de una manera más integral y completa el perfil del aspirante. Dentro de las evaluaciones existentes en las organizaciones, se encuentran las de tipo psicológico.

En lo que se refieren a las pruebas psicológicas estas miden la diferencia de amplitud entre las personas y se han utilizado con el fin de obtener estimaciones para una amplia variedad de las conductas humanas (Blum, 1976).

Huse (1986) y Ghiselli (1959), dicen que las pruebas psicológicas han hecho importantes contribuciones a la solución de problemas de selección, colocación y adaptación de trabajadores. Cuando las pruebas se han utilizado para la selección y adaptación del personal, sus resultados han servido como elemento de predicción de algún índice de buen éxito en el puesto.

A fin de que las pruebas sean herramientas útiles de la selección de personal, estas deben contar con: estandarización, validez y confiabilidad.

Entre las pruebas psicológicas más comúnmente conocidas se encuentran las siguientes:

Pruebas de Inteligencia:

Estas se refieren a la medición de la capacidad intelectual y de sus distintas formas de funcionamiento, Tales como: memoria, razonamiento, percepción, vocabulario, rapidez de aprendizaje, etc.

Pruebas de Personalidad:

Se refieren a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente: Estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Pruebas de Intereses:

Elaboradas para descubrir los modelos del interés personal, y seguir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos. En el análisis de interés es importante descubrir tipos o modelos que están asociados con el éxito en el trabajo.

En lo que se refiere a la medición del individuo a nivel técnico es decir, su capacidad para desempeñarse en determinado trabajo encontramos las:

Las Pruebas de Habilidad o de Trabajo:

Estas se refieren a la medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

Aunado a esta prueba de medición se encuentran otras que complementan la información de esta, y que se encuentran invariablemente relacionadas con el aspecto psicológico donde encontramos a las:

Pruebas de Rendimiento:

Que miden la eficiencia adquirida por el sujeto para realizar un determinada tarea, que puede ser referencia a una actividad mental o motriz.

ETAPA 4 : Decisión Final:

De acuerdo a la información obtenida de cada una de las etapas que comprenden el proceso de selección, se pueden analizar los datos obtenidos del candidato y compararlos con las características del puesto vacante para saber si cumple con los requerimientos necesarios para cubrir dicho puesto. En esta etapa resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro trabajador, por ser ellos los que van a estar como responsables directos del desempeño del futuro empleado, al departamento de selección de personal y al psicólogo organizacional corresponde el papel de asesor e dicha decisión final, la cual tomará finalmente alguna instancia administrativa: jefes, gerente, director, etc.

En base a lo anterior podemos mencionar lo siguiente: El papel del psicólogo dentro de la organización se encontraba limitada a la selección de personal, sin

embargo, las funciones del psicólogo se han venido ampliando de acuerdo a las necesidades organizacionales que se han venido presentando. A este respecto, Jiménez (1975) nos plantea que el psicólogo al iniciarse en el ambiente laboral, su principal intervención era el área de selección de personal, ya que en la década de la 40's las teorías y conceptos que se manejaban se apoyaban en las evaluaciones individuales, además que en ese tiempo, se abrió un gran mercado de trabajo en relación a este aspecto, debido a las necesidades de selección y clasificación de los reclutas durante La Primera y Segunda Guerra Mundial.

En la área de selección, el psicólogo hacía sus investigaciones para mejorar métodos y técnicas de selección de manera que el personal elegido fuera el apto para desempeñar determinadas labores Smith y Wakely (1972) nos dicen que el psicólogo se ocupa de elaborar mejores pruebas y mejores entrevistas para captar trabajadores más capaces, además de construir métodos idóneos para entrenarlos con miras a su trabajo.

Bajo este enfoque, la participación del psicólogo se amplió y ya no se limita a la selección de las personas idóneas para el puesto en cuestión, sino que además de esto prevee por medio del entrenamiento que el personal ejecute eficazmente sus labores (Reyes y González, 1986).

Es así cuando aparece otra función que corre a cargo del psicólogo y que es la capacitación de los trabajadores. Romero (1978, citado en Coronado, 1986) considera que la sociedad a través de los organismos que ha creado en diferentes momentos históricos, crea y modifica las instancias que sus necesidades van demandando. Una de estas instancias es la capacitación de personal, (formación que se proporciona en el ámbito laboral).

Dado los fines de este trabajo, nos referiremos al adiestramiento y capacitación como sinónimo; ya que conforme a un punto de vista psicológico concuerda con el desarrollo de aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas del trabajador. Por esta razón, de ahora en adelante nos referiremos únicamente al término de capacitación.

2.2.2. Capacitación:

La capacitación tiene diversos objetivos, entre ello se plantean los siguientes:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias a su puesto de trabajo.
- Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales, tanto en situaciones concretas de trabajo como cuando se presentan innovaciones técnico - científicas.
- Permitir una mayor y eficaz ejecución de los empleados para proponer ascensos, transferencias, reforzadores, etc.
- Proporcionar a los empleados habilidades específicas, ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente al autodesarrollo y formación (Alvarez, 1990).

Así mismo Maciá (1991) plantea que la capacitación deberá tener por objeto:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o informarle de una nueva tecnología.
- b) Preparar al trabajador para nuevas vacantes o puestos.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Mejorar las aptitudes del trabajador.

De acuerdo a los anteriores planteamientos, podemos identificar la importancia que tiene el proceso de capacitación dentro de las organizaciones.

La capacitación representa amplios beneficios de carácter social, que indudablemente repercuten en beneficios económicos, y a la vez permiten el aprovechamiento de los recursos humanos de cualquier institución. Permite la

reducción de los déficits de la empresa y la maximización de los beneficios; como por ejemplo, en el caso concreto de la seguridad e higiene, en donde la capacitación es la principal herramienta para abatir los índices de accidentes y enfermedades laborales en las organizaciones; eliminando conductas y condiciones riesgosas, desarrollando actitudes y habilidades en relación a dicho rubro.

La capacitación significa aumento o mejoramiento de : Cantidad y calidad de producción, utilidades, ventas, ahorro en mantenimiento de equipos, métodos de trabajo, actividades de los trabajadores, comunicación, liderazgo, flexibilidad y adaptabilidad de la organización a situaciones ambientales, etc. (Alvarez, 1990).

Es importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una capacitación continua, a causa de los cambios tecnológicos en el área laboral y de las modificaciones en los sistemas de una organización que constantemente se están presentando; por tal motivo el trabajador debe estar preparado para efectuar de manera más eficiente su trabajo, el cual le va a redituvar mayores ingresos, tanto a él mismo como a la organización.

Una vez que se ha hablado de que es la capacitación y los beneficios que esta conlleva es importante explicar que el papel del psicólogos brindar y propiciar la continua capacitación del trabajador, además de la elaboración y planteamiento de los respectivos programas de capacitación de todas las actividades llevadas a cabo en este.

El psicólogo está posibilitado en apoyar a la organización en el cumplimiento de un adecuado proceso de capacitación, para ello debe cubrir un perfil básico que le permita:

- 1) Identificar y diagnosticar: Es decir, detectar y establecer una clasificación de las conductas que posibilitan o interfieren con el buen desempeño de las actividades del sujeto dentro de una organización.

2) Medir: Nos referimos a la cuantificación y cualificación de la fuerza y frecuencia de los eventos que se relacionan con el desempeño.

3) Analizar: En esta se realiza un análisis funcional de la conducta que se ha identificado y medido.

4) Planeación: Una vez que se han detectado las deficiencias y necesidades es preciso el implantar alguna estrategia de intervención en la cual se diseñe la forma en que se va a abordar determinada situación.

5) Intervenir: Es decir la implicación del desarrollo y aplicación de diversas estrategias de modificación del desarrollo de ciertas conductas. Así como establecer medidas de seguimiento para poder apreciar los efectos de determinada intervención.

6) Evaluar: Se refiere a la medición de determinada estrategia de intervención, es decir, establecer que tan efectiva fue nuestra intervención y/o cuales fueron los resultados de las mismas.

Este perfil corresponde en gran medida a las habilidades que debe tener el psicólogo al llevar a cabo el proceso de capacitación.

Los pasos a seguir en el proceso de capacitación son:

- Detección de necesidades.
- Redacción de objetivos.
- Elaboración de planes y programas.
- Ejecución de planes y programas.
- Evaluación y seguimiento.

A continuación explicaremos cada uno de estos pasos:

A)DETECCIÓN DE NECESIDADES:

Mendoza (1982) explica que las necesidades de capacitación son entendidas como la diferencia entre los estándares de ejecución en un puesto, es decir lo ya establecido por la organización y el desempeño real del trabajador, siempre

y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales, actitudes, etc.

El capacitador debe realizar la detección de necesidades en base a la siguiente metodología:

En primera instancia, es importante el conocer de que manera está organizada la empresa, así como los objetivos de trabajo de la misma.

Posteriormente se elabora un perfil de puestos de acuerdo a la descripción de cada uno de ellos, y se compara lo que realmente ejecuta el trabajador contra lo que debe hacer. Detectando las necesidades de capacitación.

Las necesidades pueden ser detectadas por medio de reportes verbales de los jefes inmediatos de personal, o por cuestionarios, o bien por observación sistemática o casual de los empleados en su desempeño. A continuación con los resultados obtenidos se elabora un reporte, finalmente con los datos obtenidos se procede a la planeación de la capacitación (Aguilar y Frias, 1989).

B) REDACCIÓN DE OBJETIVOS.

En este caso es de vital importancia la redacción de objetivos ya que son los que guían el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos tienen que redactarse en términos de que es lo que se espera de los participantes a lo largo y en el término de la capacitación.

También, deben redactarse en términos de conductas que sean observables y por tanto cuantificables para establecer los efectos de nuestra intervención. Así mismo, es posible redactar, a modo de guía nuestros objetivos en cuanto a las actividades a realizar.

C) ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS.

Una vez redactados los objetivos se procederá a elaborar un esquema de trabajo a desarrollar. Tomando en cuenta los siguientes puntos: Tipo de población con la que se va a trabajar, materiales con los que se trabajará, el procedimiento que incluye en sí mismo la forma en que se desarrollará el programa tomando en cuenta las sesiones, el contenido de las mismas, dinámicas a desarrollar, tiempos, etc.

D) EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS.

Esta fase implica la puesta en marcha del programa de capacitación. Esto es, aplicar cada uno de los pasos mencionados en la planeación de los mismos

E) EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Una vez aplicado nuestro programa de capacitación se hace necesario evaluar los efectos de este en el personal. Regularmente lo que se hace es una evaluación pretest-postest, es decir, la aplicación de un cuestionario al inicio del curso que contenga los temas a tratarse a lo largo de este y al finalizar se vuelve a aplicar para establecer una comparación entre los resultados entre una y otra prueba, con la finalidad de detectar los conocimientos y/o habilidades adquiridas a lo largo del curso. Otra fuente de evaluación nos la proporciona el seguimiento, es decir, observar y aplicar otra evaluación después de un tiempo determinado con objeto de conocer el impacto del curso en el empleado al momento de desempeñar la labor.

Los pasos antes mencionados nos proporcionan una pauta a seguir en la elaboración de programas de capacitación en cualquier organización.

Lo antes expuesto es lo que comúnmente se encuentra en la literatura a nivel de las pautas de acción para hacer capacitación; sin embargo es importante apuntar que desgraciadamente muchos profesionales se encasillan en la

sistematización de como capacitar ya que siguen rígidamente pasos que impiden el visualizar otros aspectos fundamentales que podrían dar la pauta a la decisión de sobre que aspectos se va a capacitar en una empresa, tomando en cuenta que la capacitación bien manejada puede convertirse en un medio muy eficaz para lograr cambios importantes en el crecimiento y desarrollo de una empresa. A este respecto Zúñiga (1991) de su experiencia profesional en una empresa en el área de relaciones industriales, como coordinador de recursos humanos en relación a la capacitación y otras áreas de desarrollo en el ámbito industrial, comenta que es necesario que al momento de elaborar programas y estrategias a nivel educativo es importante que estos contengan una importante orientación en términos de propiciar el desarrollo del individuo, así como, formar actitudes productivas que vayan acorde a las necesidades y objetivos de la propia empresa.

Para lograr lo anterior es necesario que el psicólogo adopte una actitud científica, más abierta acorde con la realidad que estamos viviendo como país, en específico, en el medio en que la organización se encuentre inmersa. Es vital trabajar en base a los objetivos bien definidos de acuerdo a las necesidades reales de la organización para esto es requisito indispensable que el psicólogo o cualquier profesional relacionado con el área esté al tanto de cual es la misión y la filosofía de la empresa en la que se está desarrollando.

Es por ello que es indispensable que al momento de realizar alguna actividad como la capacitación es indispensable tomar en cuenta cual es la filosofía, los objetivos y metas de la empresa u organización en la que se pretende realizar la capacitación, ya que así se enfocarán dichos objetivos a las necesidades reales de cada organización de donde toda intervención será exitosa

2.2.3 . Desarrollo Organizacional:

Dentro de la organizaciones un papel que tiene el psicólogo es el de intervenir en el desarrollo organizacional, el cual sirve para lograr una mejor integración dentro de la organización y que de esta manera se logren las metas de una manera articulada, para explicar ampliamente lo anterior es importante explicar que es una organización y de que partes está compuesta.

Las organizaciones, como los miembros que la conforman cambian constantemente, así como sus objetivos y metas a alcanzar, puede haber modificaciones dentro de los departamentos, los puestos, los perfiles de puestos, etc. pero lo más importante dentro de estos cambios es que sean de interés común tanto para la empresa como para cada uno de sus miembros; así como hay cambios en la tecnología las personas también cambian, pueden cambiar sus comportamientos y actitudes, sus motivaciones, sus problemas, etc, y aunque es difícil que las metas tanto de la empresa como de sus miembros sean comunes la psicología organizacional trata de que estos problemas sean menores y que tanto la empresa como el individuo estén satisfechos con los resultados. Para hablar de lo que es el Desarrollo Organizacional es importante hablar primero de las características que tienen las organizaciones.

Chiavenato (1990, citado en Rodríguez, 1995, 19) dice "que existe en todas las organizaciones el llamado elemento básico. El elemento básico son las personas, ya que la condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas con miras a alcanzar objetivos mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas :

- a) interacciones individuales.
- b) interacciones entre individuo y organización.
- c) interacciones entre la organización y otras organizaciones.
- d) interacciones entre la organización y su ambiente total".

Una organización es un medio dinámico ya que sus integrantes interactúan constantemente y la actividad de uno está determinada por la actividad del otro y se podría considerar que el éxito o fracaso de una organización está determinada por la buena o mala interacción entre sus miembros. Es por ello que los recursos humanos son el pilar dentro de una organización, ya que pueden determinar el futuro de esta.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y que disponen de la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades: Habilidades para hacer, o desempeñar tareas o actividades. Habilidades para influir, es decir, la habilidad para alterar el comportamiento de otros. Habilidades para utilizar conceptos, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones.

Así como son importantes los recursos humanos también lo son los recursos conceptuales que son localizados en un pequeño grupo de miembros: los gerentes. Los grados en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de sus recursos depende del nivel de aptitud de los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos. Por lo general el proceso organizacional incluye la determinación de las relaciones superior-subalterno para facilitar la evaluación del desempeño y por consiguiente el logro de las metas organizacionales. Se considera que el trabajador es responsable de sus acciones para apoyar las metas organizacionales.

La estructura organizacional comprende la filosofía, directrices, normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin todos los aspectos que exponen cómo éstas pretenden que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con el fin de que sus objetivos de obtener bienes o servicios sean alcanzados, y su equilibrio interno se mantenga.

Clay (1982) da a conocer dos diferentes categorías de las metas :

1. Las metas de integración. La organización se debe mantener unida el tiempo suficiente para lograra sus metas y conservarse para conseguir metas futuras.
2. Las metas personales. Para que una organización se desarrolle necesita que el personal de la compañía encuentre interesante, atractivos, estimulantes, o cuando menos dignos de hacerse los trabajos que se le asigne en la organización. Si el trabajo no tiene alguna de estas características se corre el riesgo de que el personal deje de realizarlo con la eficacia que es necesaria, y

con ello se decremента tanto la cantidad como la calidad del servicio o producto.

Las organizaciones necesitan y deben tener bien establecidas las metas a realizarse, los pasos a seguir para llevarlas a cabo y el ambiente que desea se desarrolle dentro de la organización, pero hay que aclarar que aunque los objetivos ya estén establecidos debe encontrarse en ellos la flexibilidad que supone el que sus participantes tienen diferencias individuales y que no siempre interpretan de igual manera las demandas de la organización.

Es un hecho que el trabajo en la sociedad es labor de grupos, los cuales constituyen organizaciones completas y si tomamos en cuenta que la mayor parte del día un hombre esta laborando en alguna de estas, es comprensible el porque a la psicología, una ciencia que estudia principalmente la conducta le interese estudiar esta dentro de las organizaciones. Así mismo, el psicólogo está interesado en crear circunstancias óptimas para la mejor utilización de los recursos materiales y humanos dentro de las organizaciones para un óptimo desarrollo de esta.

Como ya se mencionó anteriormente la psicología organizacional está interesada en el estudio de la ejecución humana, del aprendizaje, de la adquisición de habilidades y destrezas, de la motivación y por lo tanto de la utilización de incentivos, de la seguridad física y de la interacción de los empleados. Gilmer (1983, citado en Rodríguez , 1995, 33) argumenta las áreas en que se puede desarrollar la psicología:

Selección de empleados: Este punto exige profundos conocimientos psicológicos, ya que una selección y evaluación son de gran utilidad para la empresa, si lo usan adecuadamente; porque de no estar bien planeados ni realizados, les costarán mucho tiempo y dinero.

Adiestramiento, capacitación y desarrollo: Las oportunidades de adiestramiento y capacitación son de gran valor a cualquier nivel de la empresa. Los objetivos

de estos programas consisten en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo.

Evaluación del rendimiento. Una actividad que nunca se interrumpirá es la evaluación de la calidad del rendimiento. El psicólogo organizacional debe crear los medios adecuados para realizar la evaluación en todos los niveles, aunque hay trabajos que no se prestan a estimaciones tan sencillas de rendimiento.

Estres en el trabajo: en los últimos años un número creciente de empresas tratan de superar las consecuencias del estrés por medio de los programas de orientación psicológica. Por su parte los psicólogos están realizando investigaciones para descubrir los aspectos de la vida laboral que originan estrés y encontrar la manera de rediseñar el trabajo y el ambiente con el objeto de atenuarlo.

Liderazgo: Un aspecto fundamental de toda empresa lo constituye la calidad de su liderazgo, desde el supervisor hasta el presidente. Uno de los grandes retos actuales consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes a todos niveles.

Condiciones de trabajo: Los aspectos físicos de un trabajo son evidentes y tangibles, de ahí que hayan sido los primeros que estudiaron los psicólogos. Sin embargo, del mismo modo que los aspectos físicos del ambiente pueden manipularse para producir un trabajo más satisfactorio. También es posible controlar el ambiente psicológico y conseguir resultados óptimos, una vez que se hayan estudiado aspectos positivos del mismo.

Accidentes en el trabajo: Algunas organizaciones destinan actualmente considerable energía y cuantiosos fondos a la prevención de accidentes. Parte de ese esfuerzo lo constituye la investigación con la cual los psicólogos organizacionales tratan de descubrir los factores relacionados con el trabajo y las características particulares de los empleados que favorecen a la frecuencia de los accidentes. Los resultados han hecho dictar e instalar medidas de seguridad en equipo potencialmente peligroso; se han elaborado programas de

información tendientes a que el empleado no olvide un solo momento su seguridad.

Shultz (1985 citado en Rodríguez, 1995, 36) menciona que la psicología organizacional tiene mayor trascendencia, no solo influye en la vida laboral sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y la oficina, repercute también en la conducta de los consumidores; su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y la publicidad de los artículos de una empresa.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades. Fue así que surgió una serie compleja de factores a saber y que mencionaremos a continuación: comenzaremos mencionando la relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la administración científica, la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la estructuralista y la teoría del comportamiento (o conductista), las que tenían un enfoque diferente y muchas veces en conflicto con las demás.

A partir de 1964 surge una transformación rápida e inesperada del ambiente de las empresas, que influye dando origen al desarrollo organizacional, estos cambios fueron: Primero el aumento del tamaño de las organizaciones que hizo que el volumen de las actividades tradicionales en la organización no fueran suficientes para sustentar el crecimiento Segundo, una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigía íntima integración de las actividades y las personas altamente especializadas y de competencia muy diferente, por último un cambio en el comportamiento administrativo, debido a tres conceptos:

- 1.- Un concepto de hombre basado en un creciente desarrollo y mayores dificultades para cubrir sus necesidades
- 2.- Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y la razón, el cual sustituye al basado en la coacción y la amenaza.

3.- Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas, el cual sustituye al sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Inicialmente el desarrollo organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales, de pequeños grupos, paso luego a la administración pública y posteriormente a todos los grupos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicios, organizaciones militares, etc.) recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de acción, así como de tratamiento para los diferentes modelos organizacionales.

Una vez que hemos definido las características de las organizaciones, así como las áreas en las que se puede desarrollar o integrar dentro de las organizaciones el desarrollo organizacional es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Con el fin de incrementar la efectividad y bienestar de la organización. Esta técnica utiliza el enfoque multidisciplinario; es decir, una amalgama de ciencias y conocimientos que en forma conjunta y estructural llevan al objetivo final de lograr que, los individuos cambien al unísono de las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado.

Desarrollo organizacional, es una serie de esfuerzos planificados que llevan al objetivo final de lograr un cambio dentro de la organización en cuanto a valores, creencias, actitudes, etc. y llegar así a su mayor eficacia y bienestar incluyendo todos los niveles jerárquicos de la misma, para que de esta manera se adapte mejor al ritmo cambiante de la sociedad.

Los principales objetivos según Beckhard (1973, citado en Herrera, 1996) son:

- Fijar una mejor forma de establecer los objetivos organizacionales.
- Buscar que los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización.
- Desarrollar un sistema en que las labores sean realizadas en base a objetivos y planes.

- Lograr que la estructura, los procedimientos y las políticas ayuden al mejor desempeño de las funciones.
- Que las decisiones sean tomadas en base a las fuentes de información, sin importar los niveles jerárquicos.
- Lograr un mejor trabajo de equipo y una responsabilidad compartida.
- Eliminar la competencia en beneficio de una mayor colaboración.
- Fomentar el aprendizaje en el trabajo y la disponibilidad para recibir retroalimentación.
- Crear condiciones en las cuales los conflictos salgan a flote y puedan ser manejados y resueltos.
- Resolver los problemas en base a necesidades personales incluyendo las relaciones humanas.
- Lograr un clima organizacional de confianza, de respeto, de opiniones y de disponibilidad para trabajar.
- Lograr un liderazgo flexible, cambiando de estilo o de persona.
- Crear un sistema capaz de autorrenovarse y adaptarse al cambio mediante mecanismos continuos de mejoramiento.

El desarrollo organizacional (D.O) es una estrategia de cambios progresivos, es decir un programa no puede cambiar a una empresa de la noche a la mañana, sino con un proceso de esfuerzos planificados, involucrando a todo el sistema e implica la participación comprometida de la parte directiva, tratando de mejorar la actividad de la organización para lograr los objetivos de la misión.

El desarrollo organizacional está encaminado a lograr intervenciones y actividades en las cuales participan sus miembros y son dirigidas a los programas de acción en donde es necesario un tipo particular de aprendizaje que cambie las actitudes, comportamiento y funciones de la gente en la organización.

Una de las principales características de un programa de D.O. es que este no debe quedarse estático o ser esporádico, debe mantenerse en continuidad y por tanto deberá haber sesiones de afianzamiento consecutivas según el tipo de tratamiento que se trate.

ESTA TIRAS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

De la teoría del comportamiento resulto el movimiento del desarrollo organizacional, porque dentro de esta teoría encontremos los principales fundamentos sobre la motivación que demostraron la necesidad de un enfoque para la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alineado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

Para la elaboración del diagnostico inicial de los problemas se han creado diferentes formas de evaluación, las principales son las siguientes:

1. Archivos de la Compañía: Con ellos se analiza la información en cuanto a renuncias, retardos, ausentismos, productividad y reclamaciones aunque este método mide efectos, no causas.

2.- Entrevistas: Consiste en la obtención de información oral por parte de una persona (el entrevistado), recabada por el entrevistador, directamente en una situación cara a cara .

Werther y Davis han recabado diferentes tipos de entrevistas de acuerdo a la forma de efectuarlas y la información que proporcionan:

A) No estructurada: en donde el entrevistador hace preguntas no previstas en la conversación de acuerdo con la manera en que se va dando la entrevista, o si se considera pertinente profundizar en un área específica.

B) Semiestructurada: Es aquella en la que durante el desarrollo de las entrevistas se cuenta con preguntas básicas pero con la facilidad de que en un momento dado puede recurrir a preguntas que a su parecer sean de importancia para determinar las características particulares de los sujetos.

C) Estructurada: En este tipo de entrevista se sigue una estructura predeterminada y por lo regular no se permite salirse de ella aunque el entrevistador considere que puede ir mas lejos con el entrevistado.

D) De solución de problemas : se centran en una actividad específica que se espera que resuelva el entrevistado evaluando tanto su respuesta como la actitud que toma.

E) Entrevistas de provocación de tensión: Se realizan para evaluar principalmente como el entrevistado, resuelve situaciones de presión constante, en estas entrevistas las preguntas se realizan de forma tajante y muy poco empatía.

3.- Sondeo: Es un método organizado a través del cual un gerente puede informarse acerca de los problemas, preocupaciones, necesidades y recursos de las personas de su organización con las cuales tiene contacto personal limitado.

Se utiliza para conocer las preocupaciones de un grupo que parece no estar satisfecho, así como para saber si conocen bien los objetivos organizacionales y probar que impacto tiene en diferentes tipos de personas un curso propuesto de acción, y da oportunidad de verificar los canales de comunicación convencionales y formales.

4.- Representación Física de las Organizaciones: Se pide a los miembros del grupo que ellos mismos se sitúen físicamente en un cuarto, de manera que representen situaciones que generen conflicto. Por lo general el gerente se sitúa a la mitad del salón como punto de partida, solicita a los participantes que llamen la atención sobre cualquier tipo de arreglos que ellos consideren equivocado. Normalmente la discusión se origina de manera espontánea sin necesidad de dar ninguna otra instrucción.

5.- Técnica de Kurt Lewin: Existe una técnica llamada de fuerzas de Kurt Lewin en donde se estructura y observa cuales son los problemas que hay en forma grupal dentro de la organización y se le enseñan a la gente comportamientos nuevos. Lewin se dio cuenta que para modificar las ideas y el comportamiento social era necesario utilizar métodos de discusión de grupo, sacando de éstos, las dimensiones a medir, que se fueran formulando.

6 Cuestionarios: Los cuestionarios son formas impresas en los cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador, éstos se entregan sin nombre y se pueden representar en términos de porcentajes o índices de opinión. El cuestionario mide la opinión en un tiempo determinado y es un estudio que abarca todos los niveles. Fundamentalmente son los dos medios posibles de recabar la respuesta, el primero es la "respuesta abierta", en donde el investigador plantea la cuestión, pero no impone restricción alguna en la forma de respuesta, en el segundo llamado "elección forzosa" el investigador indica de antemano las posibles respuestas y pide a los entrevistados que elija entre una de las señaladas.

7.- Tormenta de Ideas: Se trata de que los participantes den de manera rápida todas las ideas posibles acerca de una situación dada. Se hace una reunión con los jefes de departamento o supervisores y se les pide que mencionen problemas que aquejan a la organización. Posteriormente se categorizan por prioridades, se elige una y se realiza la misma dinámica pidiendo ahora que mencionen alternativas para la solución del mismo. Es una manera rápida de obtener datos sobre los problemas y posibles soluciones. Es una herramienta de diagnóstico, buena rápida y efectiva para descubrir problemas interpersonales que estén bloqueando a un grupo, motiva a mejorar la situación.

Una vez que se han descrito las técnicas con que se puede detectar las necesidades específicas de la organización mencionaremos el concepto de clima organizacional, ya que es un concepto relativamente nuevo en psicología. Para Predvechni, 1974 (Citado en Salazar, 1979, 146). el clima organizacional se entiende: "Como el conjunto de fenómenos interactuantes que se dan en un determinado momento de la vida de la organización, producto de las influencias múltiples de los factores internos y externos (procesos de influencia); que se reflejan en la interacción constante y dinámica del hombre con tal organismo (medio, personalidad y grupo)".

Este clima organizacional es percibido y a la vez producido por los trabajadores, en general y se reflejan en términos de productividad y satisfacción laboral del individuo. El clima esta conformado por todos los factores laborales, la idea básica que subyace a la definición o concepto es que a las interacciones de los sujetos entre una organización generalmente se le llama clima organizacional.

El comportamiento de los individuos en una organización esta influenciado por numerosos estímulos que provienen de un medio organizacional. La organización como sistema abierto se caracteriza por varias dimensiones o factores susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden intervenir en el clima organizacional (Shein, 1982).

Entendiendo a la organización desde la perspectiva del sistema abierto, con dos grandes subsistemas compuestos por estructura y procesos organizacionales, se puede tener una idea de los elementos que intervienen en el clima organizacional. Estos factores mas comunes son: el contacto psicológico, autoridad y liderazgo, motivación, formación de equipos de trabajo, comunicación, conflicto en la organización y resistencia al cambio.

A). Contrato Psicológico:

El desempeño de cada individuo; resultado de su comportamiento referente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, sus actividades o inactividades, va a depender de un proceso de mediación o regulación entre el y la empresa. La organización esta colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa satisfacción o insatisfacción que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación en el trabajo, su productividad, eficacia y eficiencia.

A este proceso de mediación o regulación Shein (1982), le llama contrato psicológico el cual implica percepciones, sentimientos, reacciones emocionales, expectativas de satisfacción o insatisfacción de necesidades que acaban por realizarse, como si constituyesen un "contrato de trabajo", entre cada individuo y la empresa.

La idea de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas pero que operan a cada momento en cualquier individuo.

Esto quiere decir, que la gente espera que la organización les de oportunidades para demostrar sus capacidades, y por lo general se les dan tareas que ellos consideran poco importantes provocando frustración.

Es necesario entonces, que exista un conocimiento mutuo de expectativas y necesidades a fin de poder satisfacerlas. También es importante tener presente que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambia las necesidades de la organización y del individuo, por lo cual es un contrato dinámico que se debe renegociar constantemente mediante una comunicación adecuada entre el individuo y la organización .

B) Autoridad y Liderazgo.

Un recurso clave del contrato psicológico es la perspectiva que tiene la organización de que un nuevo individuo acepte el sistema de autoridad actual. Cuando una persona decide ingresar a la organización implícitamente acepta también lo lineamientos básicos que constituyen el reglamento de autoridad.

Al respecto, es importante mencionar algunos aspectos relacionados con el concepto de autoridad. Partiendo del supuesto teórico de que la autoridad no es lo mismo que el poder. El poder por sí mismo implica el controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio ó el castigo (por ejemplo, darle un aumento a alguien porque obedece ó despedirle por que no lo hace), ó a través de la manipulación de la información. La autoridad, por otra parte, implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan el sistema.

Al respecto, la organización puede hacer cumplir su parte del Contrato Psicológico, por medio del poder y de la autoridad. Una organización no puede funcionar a menos que sus miembros acepten el sistema de autoridad operante y a menos que ésta aceptación afecte por igual a las partes que suscriben el Contrato Psicológico. Lo más seguro es que los miembros de una organización decidan retirarse de ella si esta no responde a sus expectativas ó si no pueden

obligarlas a que se queden. Por consiguiente, el problema de motivación y el de premios ó incentivos organizacionales se pueden ver mejor como una negociación continua y compleja entre la organización y sus miembros. Esta negociación permanente incluye decisiones tales como las de cuando ingresar a la organización y cuanta energía dedicarle al trabajo y qué tan creativo se puede ser en él; incluye también decisiones sobre los niveles de compromiso y lealtad que deban tener para con la organización, las expectativas que se tengan sobre cómo va la organización a cuidar al trabajador ó cómo puede ella ofrecerle sentido de identidad en el rol que esté desempeñando, y otra cantidad de decisiones, sentimientos y expectativas.

Depende considerablemente del líder, que en la organización se cree un clima propicio ó desfavorable, ya que su comportamiento influye en quienes los rodean y su autoridad descansa en la aceptación de todos los miembros.

Las investigaciones sobre el tema han llegado a la conclusión de que la efectividad del liderazgo depende básicamente de la situación del medio, es decir que exista la posibilidad de diferentes estilos de liderazgo según lo requiera la situación (Clifton,1984).

El liderazgo situacional se basa en una interacción de:

- a) la medida de la dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder.
- b) el grado de apoyo socioemocional (comportamiento de relación).
- c) el nivel de voluntad y capacidad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea, función u objetivo específico.

Este concepto de desarrollo puede ayudar a aquellos que asumen un puesto directivo, para que tengan mayor éxito en sus interacciones diarias con otras personas, entendiendo la relación que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de sus seguidores. Entendida la madurez del grupo, como una variable del contexto, en cuanto a la disponibilidad para confrontar la tarea encomendada.

Al respecto, Hersey y Blanchard (1977, 97), definen la madurez como; “la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo ó de un grupo”.

Este concepto de refiere no sólo a la madurez laboral, entendiéndola como la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo, sino también a la madurez psicológica, el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asuma una responsabilidad.

Al respecto, según la teoría de “Liderazgo Situacional” no existe “la mejor manera” de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos ó grupos depende del nivel de madurez de las personas en quienes pretende influir (Hersey, Paul, Blanchard, 1981).

El liderazgo puede tener, para el grupo y para la organización una gran cantidad de funciones diferentes. Estas funciones pueden incluir, formulación de valores básicos, fijar fines y propósitos, organizar los recursos (humanos o materiales), planear, dar información, guiar, retroalimentar a sus subordinados, decidir, etc.. Una función exclusiva y crítica del líder es hacer cumplir las normas y los requerimientos, trazados por lo niveles más altos para los bajos. La función del líder será entonces traspolar las oportunidades, exigencias y limitantes, en estrategias, fines y propósitos para la organización. El logro de estos fines va a depender del estilo del liderazgo, de las tareas y de las características de los subordinados .

C) Motivación

Maslow (en Robbins, 1978), argumenta que las necesidades básicas de orden jerárquico más alto no se pueden satisfacer a menos que se satisfagan las necesidades del orden jerárquico más bajo.

Sin embargo la autorealización se puede lograr de muchas formas y su significado puede cambiar con las diferentes etapas de desarrollo, de tal manera que la noción de jerarquía no es muy convincente.

Así mismo para Herzberg (1966) las “necesidades” están más específicamente relacionadas con el empleo y refleja algunas de las cosas concretas que la gente busca en ellos. Sin embargo, considerables han sido los problemas para validar ésta teoría por la tendencia de la gente a querer cosas diferentes momentos y adjudicarle significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo.

Investigadores de la organización han hecho a un lado los argumentos que se acaban de presentar sobre las motivaciones humanas básicas y han tratado, en su lugar, de relacionar lo que la agente valora en su trabajo con la satisfacción y la motivación en él. En el modelo de Herzberg se encuentra una distinción básica entre esos factores que son “intrínsecos” es decir, los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo y aquellos que son “extrínsecos” tales como el salario, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral.

En este capítulo se ha hecho un análisis de la motivación del empleado; sin embargo la motivación no es el único determinante de una actuación efectiva en la organización. Es importante considerar otros factores como las habilidades de las personas, la naturaleza del contexto del trabajo, las herramientas y materiales para realizar el trabajo, la naturaleza misma del cargo y la habilidad de la empresa para coordinar los esfuerzos del trabajador, del equipo de trabajo ó del departamento, los cuales intervienen en la efectividad organizacional.

En el área motivacional se han creado muchos mitos y concepciones erradas, principalmente se ha inferido que un buen trabajador siente una gran necesidad de logro mientras que el mal trabajador ó el marginado le falta ambición. Para algunos éste supuesto puede ser válido, pero en otros puede ser mejor ver al buen trabajador en la perspectiva de un buen jefe que hace que el trabajo sea interesante, ó al mal trabajador en la de un jefe que no propicia un trabajo intrínsecamente interesante, ó que no puede percibir sus necesidades, objetivos,

intereses, determinantes ocupacionales, valores ó nivel de participación y compromiso laboral.

Por lo anterior, se puede decir que la relación entre el individuo y la organización es una relación de interacción, que se manifiesta en una influencia mutua tendiente a establecer y reestablecer un “contrato psicológico” (Schein, 1982). No se puede entender la dinámica psicológica si sólo se toma en cuenta la motivación del individuo ó las condiciones y prácticas organizacionales. Los dos factores interactúan en forma compleja. Las necesidades, tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren replantear sus objetivos, metas, necesidades, intereses, etc.

D) Formación de Equipos de Trabajo.

Otros de los factores que influyen en el clima organizacional es la creación de grupos formales e informales dentro de la empresa.

Los primeros son aquellos que oficial y deliberadamente se conforman para realizar una tarea específica, claramente relacionada con la misión organizacional mientras los grupos informales surgen de la combinación particular de factores formales, área de trabajo, horario y necesidades humanas de afiliación de relacionarse con otras personas , etc. (Schein , 1982).

Schein considera que una de las razones para que los grupos sean tan comunes es porque representan una gran cantidad de ventajas para sus miembros y para la organización.

E) Funciones Organizacionales de los Grupos

Las funciones formales de los grupos son aquellos aspectos de la actividad grupal acordes con los objetivos básicos de la empresa.

Algunas de esas funciones se mencionan a continuación:

- Realizar una tarea, compleja e interdependiente, que a una sola persona le sería muy difícil desempeñar y que no se podría subdividir independientemente.
- Generar nuevas ideas ó soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa ó cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.
- Desempeñar actividades de coordinación ó servir de vehículos entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo interdependiente.
- Facilitar la implantación de decisiones complejas.
- Además, el grupo se puede utilizar como un medio de socialización ó entrenamiento.

F) Las Funciones Psicológicas de los Grupos

Los miembros de una organización poseen una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número.

- Como un medio para satisfacer requerimientos de afiliación es decir, necesidades de amistad, apoyo moral y afecto.
- Como un medio de desarrollo; incrementa y confirma el sentido de identidad, manteniendo la autoestima.
- Para establecer y comprobar la realidad social. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio discutiendo perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.
- Para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia el número de personas representa fuerza en relación con el adversario y existe la evidencia para decir que entre más personas estén de un lado determinado más fuerte se sentirá el individuo y menos ansiedad e inseguridad le producirá el peligro.

Cabe mencionar algunas consideraciones de los conceptos grupo y equipo de trabajo.

Robbins Stephen (1987), considera que el equipo de trabajo integrado consiste en asignar varias tareas a un grupo, en vez de realizar una sola, y éste decide entonces las asignaciones de los miembros y se encarga de rotar los puestos entre los miembros conforme concluyan la tarea. El equipo tiene un coordinador de actividades del grupo.

En los equipos de trabajo autónomos (Robbins, 1982) el trabajo que efectúa el equipo se examina mediante la intervención vertical. Esto es, al equipo se le encarga un objetivo y luego se le permite determinar las asignaciones del trabajo, los descansos y los métodos de supervisión. En el caso de los equipos autónomos los miembros son seleccionados por ellos mismos y evalúan mutuamente su rendimiento.

Blake y Mouton (1989), se refieren al trabajo en equipo como un proceso colectivo, el cual no puede ser realizado por una sola persona. En un equipo de trabajo, varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones.

La forma de interacción puede ser positiva ó negativa. En algunos casos, los miembros se neutralizan mutuamente y, como resultado hay ineficiencia ó apatía. Sin embargo, la interacción puede ser excelente y el aporte de cada miembro ó la suma de todos generan un reforzamiento de las acciones y aptitudes positivas.

G) Comunicación:

La buena comunicación entre los individuos depende de algo más que un lenguaje y de un conjunto de palabras comunes. Los individuos y los grupos con distintas experiencias y lugares en la sociedad, aún cuando tienen en común muchas de las mismas palabras, varían en actitudes. Estas diferencias en el modo de pensar y en la forma de considerar las cosas puede hacer que la comunicación sea imposible.

La comunicación se puede considerar como un proceso de interacción social mediante el cual se conoce e intercambian experiencias, emociones, ideas, creencias, sentimientos, y es tan importante, que de la claridad con que se logre, depende en gran medida el éxito de cualquier actividad humana y en particular de la relación de los individuos. La comunicación para el hombre es el soporte de su desarrollo emocional, social, económico, político, y cultural .

En la organización, la comunicación penetra en todas sus actividades, integra las unidades administrativas, y a través de ella, el personal asume su responsabilidad laboral.

La comunicación es el medio para tomar y ejecutar las decisiones para obtener retroinformación y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos ante una situación determinada; no solo resulta un ingrediente esencial en el funcionamiento institucional interno, sino también es vital en el intercambio de información externo.

Es evidente que al no haber una buena comunicación entre los empleados, así como en los departamentos en general, existe una mala colaboración y un mal trabajo de equipo lo cual se traduce en un trabajo y un servicio poco eficiente .

H) Conflicto en la Organización:

Salazar (1994, 48) menciona que “El conflicto en las organizaciones es el comportamiento observable que se deriva de un proceso en donde una unidad busca el adelanto de los intereses propios, sin buscar el alcance de los objetivos de las otras áreas, o de la misma organización”.

El punto de vista moderno del conflicto tiende al manejo del mismo en lugar de su eliminación. La idea es lograr que el antagonismo sea funcional para la organización y que al ocurrir no se reduzca la eficiencia .

En las organizaciones el conflicto puede ser una fuerza tanto positiva como negativa; sin embargo se podría establecer que el conflicto es funcional siempre que contribuya a alcanzar el objetivo de las partes involucradas en él. En la mayoría de los casos se considera como positivo el que se acompaña de una búsqueda de manera más eficiente para lograr lo que la empresa necesita, mediante ideas mejores y nuevos enfoques.

Por otro lado el conflicto puede lograr efectos negativos muy serios ya que tiende a propiciar que los esfuerzos se distraigan del logro de las metas pues cuando surge, se utilizan tiempo y recursos para tratar de resolverlos, en relación a la actividad principal. Así mismo, influye en el bienestar psicológico de los empleados y puede ocasionar serios problemas interpersonales que repercuten en el clima organizacional.

I) Resistencia al Cambio.

Todas las organizaciones, se hallan en un proceso continuo de cambio, deben adaptarse a reformas legales y modificaciones en los recursos naturales, en la tecnología, en las demandas de personal, etc. Cada cambio interno que se hace como la respuesta a las exigencias ambientales o requisiciones administrativas, tiende a afectar la totalidad del sistema.

Las personas se resisten al cambio tecnológico; el mayor porcentaje de resistencia es de naturaleza social, y en las relaciones interpersonales que a menudo acompañan al cambio tecnológico se hallan las mayores resistencias. Es bien conocido que quienes trabajan juntos intercambian continuamente ideas sobre pequeñas modificaciones y estas se aceptan tan natural y fácilmente que apenas se advierten y son considerados como cambios. Por ello el cambio tiene que ser impersonal y desprovisto de prejuicios y si este beneficia a un grupo en perjuicio de otro no se alcanzará jamás la plena cooperación. Además el cambio tiene que ser evaluado objetivamente, sin posiciones a favor o en contra, sopesando las ventajas y los inconvenientes a largo y corto plazo.

El desarrollo organizacional es de gran importancia para una buena relación entre los individuos ya que esta toma en cuenta tanto los objetivos y metas de la organización en total como los de las personas en particular ya que de esta manera la consecución de los objetivos en común se hace de una manera más fácil y más organizada, el que el desarrollo organizacional observe las actividades de la organización a partir de la forma en que cada uno de sus miembros lo ve le permite que este cambio que se va dando paulatinamente en la organización sea más objetivo y eficaz.

Lo que cuenta para el desarrollo económico y social es la conducta de los individuos y sus efectos los cuales están basados en la experiencia principalmente, la experiencia programada por la sociedad (la educación), entonces lo importante es moldear el comportamiento de los individuos que conforman la sociedad para adecuarlos a las necesidades de la misma (Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994).

El papel de la ciencia de la conducta consiste pues, en establecer los procesos por los cuales la experiencia moldea el comportamiento humano con una tecnología basada en principios científicos que tenga como tarea mejorar la eficiencia de todos estos procesos y desarrollar el potencial humano de la manera más adecuada para el logro de los fines sociales (Mercado, 1967).

Partiendo en primera instancia de que siendo la psicología una ciencia empírica, requiere para su desarrollo, tanto teórico como práctico, de criterios de medición similares a los de las disciplinas como la física, la biología, etc. y segundo, vincular totalmente los conocimientos teóricos con los aspectos aplicados. En 1975, la creación del modelo de psicología de Iztacala logra consolidar su currículum en base a dos criterios :

1. - La definición de las funciones que un profesional de psicología debe ejercer, para contribuir a la solución de problemas dentro de su ámbito científico.
2. -Contenidos metodológicamente homogéneos, ordenados y secuenciados propios de la psicología.

Es importante señalar que dentro del curriculum se contempla en las áreas de servicio la importancia de conceptualizar la disminución de la dependencia de la comunidad hacia él, esto es, que entrene a la sociedad en el manejo de todas las técnicas y procedimientos que le permitan resolver sus problemas sin necesidad de recurrir al psicólogo.

CAPITULO 3

EL PSICOLOGO Y SU FORMACION ACADEMICA

CAPITULO 3

De lo anterior se pueden determinar las actividades profesionales del psicólogo egresado de Iztacala:

La primera es la intervención directa del psicólogo en la solución de problemas concretos o en el desarrollo de soluciones nuevas.

La segunda es la actividad del psicólogo mediado por paraprofesionales y no profesionales, lo que se conoce como desprofesionalización del psicólogo, (Ribes, 1980 citado en Cachón, 1990, 3), lo que en psicología significa: Transmitir conocimientos directamente a las personas que los necesitan para que después ellos se conviertan en autoprestadores de servicios y delegar en ellos los criterios para definir el uso de dicho conocimiento (Ribes, 1982, citado en Cachón, 1990, 3).

Ribes en 1980, señala que la preparación del psicólogo como científico de la conducta en la ENEP Iztacala lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico (Análisis Conductual) y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes.

Su preparación con todos los elementos básicos de su profesión, permiten su proyección en el ámbito de los problemas concretos que afronta el ser humano en su devenir diario, (Rueda y Hernández, 1978), por lo que su integración en el área industrial o laboral no está limitada.

La formación del psicólogo de Iztacala dentro del área educativa corresponde a las actividades que realiza también un psicólogo industrial, estas actividades son:

1. La detección de problemas, que se refieren a la observación de las carencias o excesos de un repertorio conductual.
2. El desarrollo de programas de instrucción o modificación, destinados a producir los cambios conductuales necesarios.

3. La rehabilitación entendida como superación de las diferencias en repertorios conductuales.
4. La investigación, encaminada a evaluar los factores que determinan el comportamiento, los diferentes instrumentos de medición, las condiciones para llevar a efecto una tecnología y las aportaciones de otras disciplinas al campo de la psicología.
5. La planeación y la prevención, relacionadas con el diseño de ambientes y con la difusión de la tecnología entrenando ayudantes y paraprofesionales.

Estas actividades pueden desarrollarse en tres escenarios básicos: Las escuelas, las instituciones educativas no escolarizadas y los escenarios naturales donde se realiza una actividad organizacional como por ejemplo fábricas o industrias. (Ribes y Cols, 1980, citados en Cachón, 1990, 5).

En las organizaciones al psicólogo se le han asignado tareas a realizar, principalmente en las áreas de selección de personal que incluye selección, evaluación de empleados, análisis de puestos. Sin embargo el psicólogo puede realizar otras actividades como:

Ingeniería humana : diseño de equipos y productos.

Estudio de la productividad: Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como al ambiente general del trabajo.

Publicidad: Conductas del consumidor, conductas del vendedor.

Desarrollo de personal: Evaluación de desempeño, medición de actitudes, capacitación (Blum y Naylor, 1981, citados en Cachón, 1990, 25)

El psicólogo debe diseñar programas para trabajar conjuntamente con especialistas de diferentes profesiones, ingenieros, administradores, supervisores, gerentes, etc. proporcionándoles los conocimientos y habilidades en la detección de problemas, realizar registros específicos, entrevistas, encuestas, círculos de discusión a través de procedimientos como la

especificación de objetivos, la identificación de repertorios conductuales, la formulación de sistemas de evaluación y el diseño de situaciones correctivas. Para que ellos posteriormente sean capaces de aplicarlas en su ámbito laboral y estructurar sistemas motivacionales para mejorar los distintos repertorios laborales, aplicando procedimientos como el manejo de contingencias, la reorganización del medio, etc., sin intervención directa del psicólogo, en pocas palabras proporcionar entrenamiento paraprofesional (Rueda, Quiroz, y Hernández, 1978, citados en Cachón, 1990, 8).

Con lo anterior especificamos que aún cuando la formación del psicólogo en Iztacala podría ser básicamente clínica, las habilidades que le proporciona a los estudiantes de la misma, les facilita su intervención en cualquiera de los ámbitos en los que quiera incursionar ya que como se observará a continuación el análisis, la evaluación y la modificación puede aplicarse en cualquier tipo de organización.

3.1 Análisis:

En la década de 1930 a 1940 desaparecieron algunas escuelas de psicología es entonces cuando los psicólogos se volvieron hacia la ciencia del laboratorio; década en donde el desarrollo del campo del aprendizaje animal, condujo a una teorización más restringida que allanó el camino hacia la definición de la psicología moderna.

La contribución de Skinner a la definición de psicología, es ampliamente descrita en el libro "La conducta de los Organismos", donde son presentados sistemáticamente datos experimentales que recopiló de una serie de investigaciones entre 1931 y 1938; en el que el énfasis del libro no se centra en la conducta refleja o en la producida por el estímulo respondiente, sino en la conducta de tipo voluntario (operante), que actúa sobre el mundo exterior para alterarlo.

Este énfasis surgió de las propias investigaciones de Skinner, de su desarrollo, de un nuevo método experimental y de su explotación. Empezando con un estudio sobre la conducta de comer, Skinner inventó una caja de “problemas repetidos” y un artefacto acumulativo de registro que exhibía la tasa de respuestas del animal hambriento. Con este equipo y la tasa de respuestas, como medida de la fuerza de la conducta voluntaria (operante), este abría un enorme campo de investigación y exploración. Muchas nuevas preguntas experimentales podrían ser planteadas y contestadas por ejemplo, si era posible estudiar el cambio inicial de la tasa de respuestas de baja a alta, cuando cada presión de la palanca era seguida por la recompensa en comida.

Al contestar este tipo de preguntas, Skinner llegó a los principios del condicionamiento tipo “R” a la extinción de tipo “R” y a la discriminación de tipo “R” (Cabe mencionar que este termino sugiere la relación de reforzamiento en función de la respuesta) además introdujo conceptos como reforzamiento intermitente, también llevó a cabo experimentos sobre la diferenciación de la respuesta y sobre pulsiones.

Otra condición de condicionamiento y extinción junto con inducción (generalización) fue evidente en la ley de discriminación operante de Skinner. Así una vez más, se vio en su estudio la diferenciación de la respuesta, que una variación de esta es reforzada y la otra es extinguida hasta que a través de aproximaciones sucesivas se alcanza finalmente la forma buscada. Es aquí donde el análisis experimental de la conducta denota investigaciones básicas, descubriendo principios de aprendizaje basados en Estimulo - Respuesta - Reforzamiento.

En relación a esto, algunos autores se preocuparon por encontrar la manera de predecir y controlar la conducta, de tal forma que a partir de ciertos principios se desarrollaron técnicas que de alguna u otra forma eran necesarias para dar solución a problemas humanos, y es en este punto que el Análisis Conductual Aplicado constituye un proceso en que ciertos principios, tentativos de la conducta, se aprovechan para el incremento de conductas específicas, lo que implica la evaluación simultánea de los cambios sufridos descubriendo así si se deben o no al proceso de aplicación.

Para el análisis experimental de la conducta, el principal fundamento es el paradigma de la triple relación de contingencia, el cual plantea lo siguiente :

Un cambio en el medio ambiente en forma de objeto o acontecimiento que influye en el organismo que se traduce en alguna forma de comportamiento observable al que se denomina respuesta o conducta; y un cambio en forma de objeto o acontecimiento efecto de dicha conducta al que llamaremos consecuencia (Ribes, 1979).

Podemos decir que el primer elemento de dicha relación es el estímulo que precede a la respuesta. Este estímulo evoca una respuesta y esto va seguido de una consecuencia que aumentará la probabilidad de que la respuesta bajo un estímulo similar se presente nuevamente. En otras palabras, el estímulo precedente adquiere la propiedad de discriminar la ocasión de que una conducta vaya seguida de una consecuencia; es decir es un estímulo discriminativo de la consecuencia.

El segundo elemento de la relación de contingencia es la conducta o respuesta. La respuesta siempre se define en términos físicos (forma, duración, etc.). Sin embargo, lo que más nos interesa de la respuesta es la probabilidad, es decir, cuan probable es que ocurra o no en lo futuro. Por ello se toma como medida básica de la conducta la tasa de respuestas. esta es igual al número de frecuencia sobre el tiempo ($n/1$); por eso al describir la conducta, se debe registrar cuantas veces ocurre en un tiempo determinado.

El tercer elemento es el estímulo reforzador, el cual no se presenta simplemente en relación temporal estrecha con la conducta, sino que es indispensable que sea resultado de ella. Se define en el sentido de que hace más probable que la conducta ocurra en un futuro.

En sí podemos decir que las particularidades del análisis experimental de la conducta son: objetividad, ya que especifica físicamente los estímulos del medio y de las conductas del organismo; la funcionalidad, porque procura relacionar una conducta con varios estímulos o viceversa y formula la relación en forma de

una función en la cual la conducta resulta ser función de los estímulos previos de las consecuencias ambientales; y la descripción de acontecimientos medibles y cuantificables.

El análisis experimental de la conducta es el primero de los tres elementos básicos que conforman el curriculum de la ENEP Iztacala el cual con lo anteriormente explicado, a través de una observación objetiva y llevando los registros adecuados podemos aislar la conducta a modificar y así tener los datos específicos para hacer una evaluación del problema, la cual desarrollaremos a continuación.

3.2 Evaluación:

A lo largo del tiempo los psicólogos han tratado de explicar varios aspectos del comportamiento humano como: motivaciones, actitudes, autoestima, etc. Todo esto a través de una evaluación del contexto y del individuo en completa interacción.

El concepto de Evaluación surge a partir de determinantes específicos del desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos de América entre la segunda mitad del siglo XIX y los primeros años del siglo XX. Su surgimiento se encuentra estrechamente vinculado al proceso de industrialización y particularmente al desarrollo de los conceptos de Taylor relativos a la Administración Científica del Trabajo (De Alba y cols. 1990).

La evaluación se concibe como un proceso que tiene como fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos (Lafoorcade, 1973; González, 1982).

La evaluación no se reduce a la medición, aunque está íntimamente asociada con ella; la evaluación es una interpretación o valoración a una norma establecida.

La evaluación a través de pruebas es muy antigua y se remonta a la conservación de jóvenes en las sociedades primitivas, por medio de pruebas de actitudes, como son las de valentía y autodominio.

La raíces históricas que podríamos llamar formales de los tests o pruebas; se remonta al siglo XIX en Norteamérica, Alemania, Francia e Inglaterra. Sin embargo, cuando la psicología se desligaba de la fisiología y se realizan trabajos sobre las diferencias individuales, se incorpora la utilización de los tests mentales; posteriormente en el año 1905, Alfred Binet y T. Simon publican su artículo sobre los métodos para el diagnóstico intelectual en el terreno educativo, por medio de la aplicación del primer test mental práctico.

La aportación principal de Binet en el ámbito educativo se manifiesta en la medición de la inteligencia, en niños, empleando para este propósito escalas compuestas, verbales y de ejecución en los tests que utilizó.

Los trabajos realizados por Binet-Simon, tuvieron gran difusión en los Estados Unidos de Norteamérica, cuando se tradujo el tests individual que Binet realizó para las escuelas de Francia, con su posterior aplicación en las escuelas norteamericanas.

En términos generales se puede realizar la evaluación desde dos perspectivas diferentes; la primera que es la tradicional que considera si la conducta de la persona se toma en cuenta como el problema subyacente, éste será ubicado dentro de la persona y los pasos hacia la identificación estarán enfocados sobre la persona misma. Por el contrario la evaluación conductual se refiere que si el énfasis se pone sobre la unidad de conducta-ambiente, entonces se estará trabajando dentro de una concepción conductual en el estudio de los fenómenos psicosociales (Katz y Kahanm, 1980).

A) Evaluación Tradicional

Considerando que existen diferentes formas de evaluar el comportamiento, la forma tradicional de abordar algunos fenómenos psicológicos es a partir de la detección del “mal” funcionamiento en el individuo, y esto hace que el sujeto en cuestión sea objeto de evaluación. Durante dicho proceso, no se toma en cuenta el hecho de que el problema puede ubicarse en el sistema organismo-ambiente en el que el individuo es un componente más; de aquí que la comprensión científica de la conducta, los principios para el diagnóstico y los criterios para la evaluación deberán ser ajustados a un nivel de complejidad mayor (Anderson y Anderson, 1978).

“El enfoque tradicional tiene su soporte en la suposición de que la evaluación se debe centrar en el análisis de la estructura de la personalidad en la que confluyen rasgos, factores, necesidades, defensas, conflictos, etc. es decir que la evaluación se centra principalmente en lo que la persona tiene más que en lo que el individuo hace”(Silva, 1989, 11).

Son dos las aproximaciones teóricas que constituyen a la evaluación tradicional: La Psicología Diferencial y la Psicología de los Rasgos; a continuación describiremos cada una de ellas.

B) Psicología Diferencial:

La Psicología Diferencial se dirige al estudio cuantitativo de las diferencias individuales, y sus orígenes se remonta a la antigua Grecia con los escritos de Platón y Aristóteles; sin embargo no es sino hasta la teoría de la evolución de Darwin cuando esta orientación psicológica recibe un gran impulso. Dicha teoría apareció dentro del campo de la ciencia biológica y su influencia impactó a la medición psicológica, puesto que se pensó que si las diferencias individuales en los animales y plantas determina su capacidad de supervivencia y adaptabilidad en su medio ambiente; las diferencias individuales en los humanos también cumplen estas funciones (Nunnally, 1973; en Silva, 1989).

Fue Galton quien extendió los principios evolucionistas de Darwin hacia el campo de la Psicología, donde se comprendía un gran número de problemas que tenían que ver con las variaciones y diversidades entre los individuos y entre los grupos.

Es decir, que las diferencias encontradas entre la gente puede considerarse como un producto combinado de la herencia y el medio. El concepto de herencia comprende los factores biológicos tales como antepasados inmediatos, raza, sexo, y edad; el del medio, todos los agentes sociales, educativos, culturales y otros de naturaleza extrínseca que moldea y norman nuestro comportamiento.

Galton señalaba que los individuos emparentados o no emparentados debían medirse de manera objetiva y en grandes grupos de sujetos con la finalidad de descubrir los grados de semejanza que existen entre ellos; esto a través del método de correlación, el cual es un método valioso para el estudio de las diferencias individuales (Galton es a quien corresponde el mérito de haber sido el primero en mostrar que pueden calcularse las relaciones cuantitativas que existen entre las capacidades y el haber despertado el interés en tales relaciones) a partir de las cuales se pueden descubrir en qué medida personas que tienen parentesco entre sí, padres, hijos, hermanos, poseen rasgos en la misma cantidad. Por otro lado, reconoció la importancia de homogenizar las condiciones de estudio (situaciones problema) al evaluar diferentes sujetos. También llegó a establecer que no solo las características morfológicas se heredan, sino también las actitudes, destrezas y todos los rasgos de personalidad.

Los tests tienen su origen en la Psicología Diferencial y surgen alrededor de 1880. Los primeros psicólogos experimentales del siglo XIX estudiaban en sus laboratorios, fenómenos tales como la sensibilidad a estímulos visuales, auditivos y tiempo de reacción. En ese sentido la psicología diferencial se abocó al estudio de las diferencias individuales en la conducta de las personas; éstas se distribuyen a lo largo de una escala continua respecto a las características que se están midiendo, siendo más cuantitativas que cualitativas; así mismo, se refiere que los sujetos no se encuentran distribuidos a lo largo de la escala sino que en la mayoría de los casos se agrupan en el centro de la variabilidad y conforme se acercan a los extremos, el número de individuos decrece gradualmente.

La Psicología experimental puso de manifiesto la necesidad de un control riguroso de las condiciones en que se realizaban las observaciones, demostrando que se debía mantener en todos los casos las mismas condiciones.

El término de "tests mental" fue creado por el psicólogo James Mckeen Catell en 1890, para definir una serie de pruebas utilizadas para el estudio de las diferencias individuales en relación a las funciones intelectuales por medio de discriminación y tiempo de reacción (Benavides y Di castro, 1989).

A principios de este siglo la psicología diferencial comenzó a tener un enfoque teórico definido y su mayor impulso lo obtuvo a partir de la aparición de las escalas de desarrollo elaboradas por Binet. En 1904, el ministro de Educación Pública de Francia designó a una comisión formada por médicos, educadores y hombres de ciencia; cuya tarea primordial fue el formular métodos y elaborar recomendaciones para la enseñanza de sujetos con retardo en el desarrollo en las escuelas públicas de Francia.

Como producto de su trabajo en la comisión, en 1905 Binet en colaboración con Thophile Simon, publicó su primer escala para la medición de la inteligencia general; antes de Binet, las pruebas mentales se habían ideado principalmente para medir una capacidad mental, tales como la facultad de aprender de memoria, la duración de la atención, la discriminación de números y el reconocimiento de formas, la velocidad y precisión de los movimientos voluntarios: Binet señalaba que para medir la inteligencia se deberían tomar en cuenta "<< Los procesos mentales superiores>> tal y como se revelan en el razonamiento, la imaginación y el juicio... puesto que es más probable que se manifiesten aquí las diferencias en cuanto a la capacidad intelectual.." (Garret, 1975). El instrumento que crearon Binet y Simon constaba de 30 problemas ordenados de manera creciente de dificultad, con la finalidad de estudiar el juicio, comprensión y razonamiento; posteriormente en 1916 se hizo una revisión y por primera vez se utiliza el termino de coeficiente de inteligencia (Blum y Naylor, 1990).

Históricamente hasta la Primera Guerra Mundial, el uso de los tests se centraba en la inteligencia y aptitudes. En 1917 en los Estados Unidos de Norteamérica

surge la necesidad de clasificar rápidamente a medio millón de reclutas, en lo que se refería a su nivel intelectual y esto dio lugar a la creación del primer tests de inteligencia colectivo: El Army Alfa, de uso general y el Army Beta para analfabetos (Anstey,1963).

Hasta aquí la historia nos muestra como a partir de la medición de las diferencias individuales con los trabajos de Binet, empieza el desarrollo y popularización de los tests de inteligencia hasta nuestros días (Anastasi,1966, en Silva, 1989).

Con base a lo anterior la Psicología Diferencial supone desde sus bases teóricas que las diferencias individuales se distribuyen a lo largo de una escala continua con respecto a las características que se están midiendo; dichas diferencias son más de tipo cuantitativo que cualitativo. Dicha teoría señala que la distribución no se da de manera uniforme a lo largo de una escala continua, si no que el mayor número de casos se agrupan en el centro, mientras que un número menor de casos se agrupan o distribuyen a lo largo de los extremos.

La suposición de que tales diferencias individuales de distribución normal, se adoptó de los resultados obtenidos en los campos de la biología sobre la características físicas (estatura, peso, rapidez de crecimiento, etc); las cuales se distribuían conforme a una curva normal. Los teóricos pensaron entonces que las diferencias individuales en cuanto aspectos psicológicos también deberían distribuirse conforme a una curva de tipo normal

Silva (1989, 16) señala que "las suposiciones que sustenta la base teórica de la Psicología diferencial son:

- a) La naturaleza de cualquier característica en la que difieran los individuos, es una variable cuantitativa y no de tipo cualitativo.
- b) Las personas no se distribuyen a lo largo del rango de variabilidad de la característica, sino que se agrupan de acuerdo a una curva normal de probabilidad.

c) Las diferencias individuales observadas en las personas son debidas a factores independientes o aleatorios”.

C) Psicología de Los Rasgos:

Se ha señalado anteriormente por parte de la psicología diferencial que las diferencias de ejecución de los individuos se distribuyen conforme a una curva normal; esto permitió el desarrollo tanto teórico como empírico, de una gran cantidad de instrumentos que intentaban medir algún fenómeno psicológico con el objetivo de determinar qué tanto una persona se desvía de la norma. Estos tests de aptitudes especiales se elaboraron principalmente para ser usados en la orientación vocacional y en la selección de personal industrial y militar. Se iniciaron estudios estadísticos sobre la interrelación de las puntuaciones obtenidas por numerosas personas en una gran variedad de tests, dando lugar análisis factorial (Spearman en Inglaterra, Thurstone en Estados Unidos de Norteamérica) encontrándose la presencia de ciertos rasgos o factores independientes. Sin embargo, persistía el problema de que si bien es cierto que existen diferencias individuales en las personas, así como aspectos comunes en ellos que permiten agruparlos en categorías descriptivas bien definidas; esto condujo a postular como RASGOS aquellas categorías que permiten conjuntar a las personas en agrupaciones más genéricas:

Es así que se señala a la Psicología Diferencial cual como una orientación interesada en la observación de diferencias entre individuos, en términos de rasgos intelectuales; y a la psicología de los rasgos como aquella orientación interesada en determinar, la estructura de la personalidad y además comparar la ejecución individual o grupal de los individuos sobre uno o varios rasgos. El termino rasgo por sí mismo ha creado confusión debido a su empleo diferencial, sin embargo una concepción común mencionada por Guilford (1959) en Silva, (1979) "rasgo es una característica generalizada y relativamente estable que hace diferente a un individuo de otro".

Para Allport (197; en Silva, 1989), los rasgos no eran ficciones nominales o categorías descriptivas de la estructura de la personalidad, él señaló que son

procesos que existen en la persona, que tienen una existencia nominal y que son independientes del observador. Además, Allport considera que los rasgos son entidades psicológicas que explican la conducta.

De esta manera la teoría de los rasgos supone la existencia de una estructura hipotética en las personas, que determina en gran medida la estabilidad de la conducta y su variabilidad, donde la finalidad de la psicología de los rasgos se apoya en comparar a una persona contra todas las demás, con respecto a un rasgo en común de la personalidad, por lo tanto entendemos que la evaluación que se realiza, se aboca a identificar y a aislar los rasgos para poder darles un nombre y una clasificación.

Posteriormente es en la primera década de nuestro siglo cuando se produce el surgimiento y desarrollo de la instrumentación evaluativa (esencialmente pruebas de inteligencia y personalidad). Estos estudios fueron el antecedente de las baterías de aptitud múltiple, donde se busca la posición del individuo, respecto a cierto número de rasgos. Estas baterías se desarrollan a partir de 1945. Los psicólogos que trabajan desde una perspectiva diferencial comenzaron a elaborar los procedimientos que llevarían a constituir las bases del diagnóstico psicológico. Esta actividad se fue haciendo habitual en hospitales y clínicas, dando lugar a la psicología anormal y pasando a ser los psicólogos, según los modelos médicos, examinadores psicológicos (Macias y Méndez, 1988).

Es por ello que surgen los test de personalidad que pretenden medir características tales como la adaptación emocional, relaciones interpersonales, motivación, interés y actitudes.

El más antiguo de los tests es el de la "asociación libre", utilizado desde 1982 por Kraplin. También surgieron las técnicas proyectivas como otro método para el estudio de la personalidad, partiendo de la premisa que al encomendárselo al sujeto una tarea poco estructurada, él proyectaría sus modos característicos de respuesta en la ejecución de dicha tarea (Benavides y Di Castro, 1989).

Según Browery y Weider (citados en Bellack, 1985). La utilización de los tests proyectivos se justifica al considerar que la estructura de la personalidad, se evalúa de acuerdo al material que es retenido o reprimido por experiencias debidas a la situación laboral inmediata o e virtud de un patrón adquirido en adaptaciones laborales previas.

Dentro del grupo de los tests, los de eficiencia constituyen el grupo más antiguo y numeroso. La aptitud es el producto de las capacidades innatas y de la influencia del medio. Los tests de aptitud se utilizan para predecir con que facilidad, adquirirá el sujeto ciertos conocimientos que controlan tal adquisición, sirven para predecir el éxito del sujeto con el dominio preciso en que tales conocimientos son necesarios (Benavides y Di castro, 1989).

En años posteriores se incrementó el número de tests disponible en diversos aspectos de la conducta; de hecho hoy por hoy su popularidad no ha disminuido, puesto que una de las actividades profesionales del psicólogo es el conocimiento, la elaboración y la aplicación de pruebas psicológicas.

Sin embargo, con el paso de los años y el reciente desarrollo de la Psicología Conductual han surgido numerosas razones que llevan a los psicólogos evaluadores a cuestionar los sistemas de evaluación empleados. En primer lugar dicho sistema de evaluación partía del enfoque diferencialista de la Psicología en el cual se perseguía la evaluación del individuo en una serie de rasgos, atributos y dimensiones que pretendían la predicción del comportamiento y la explicación del origen de dicha conducta. Según Fernandez y Carrobles (1983), este tipo de medición se observa actualmente en la mayorías tests existentes, los cuales han sido criticados señalando principalmente lo siguiente:

a) La falta de rigor de los instrumentos y de una base científica de los contenidos por ellos evaluados. Abbott (1973; en Fernández y Carroble,1983), informo que de 106 estudios realizados con tests psicométricos de personalidad, más de un 45 % no confirmaban la hipótesis establecidos. De la misma manera otros instrumentos han mostrado su eficacia relativa en el momento de discriminar entre grupos de sujetos, así como de predecir comportamientos.

b) Los instrumentos utilizados bajo la Psicología clasifican y describen a los sujetos con base a una serie de atributos (necesidades, rasgos, defensas, etc.)

que se supone predisponen el sujeto a la acción y que llevan a una etiquetación de éstos.

c) Los test no solo han sido contruidos con objetivos de investigación científica, los "poderes sociales" o "necesidades" han sido la principal esencia; durante las dos Guerras Mundiales, por ejemplo, las necesidades de selección dieron lugar a su desarrollo.

Así, algunos autores como Kanfor y Saslow en (1965) con la publicación de su libro "Análisis conductual", sientan las bases para comenzar a hacer cambios en la evaluación psicológica. Ellos proponen el modelo conductual en contraposición a las aproximaciones tradicionales, el cual tiene como característica distintiva hacer un análisis funcional de la situación de evaluación a través de la descripción de la conducta, de los factores que la controlan y de los medios que se tienen para modificarla.

D) Evaluación Conductual:

La historia de la evaluación conductual es relativamente corta, existen tres antecedentes que según Fernández y Carrobles (1983) dieron lugar a su desarrollo:

1. - La crisis de la evaluación tradicional, basada en los test y técnicas de diagnóstico psicológico. Ya que es en la década de los 60's cuando se pone de manifiesto la ineffectividad de las técnicas proyectivas, los múltiples errores de los cuestionarios de personalidad, así como cuestionamientos en relación a su fiabilidad y validez, por la falta de bases científicas de los contenidos.
2. La inadecuada utilización del modelo médico y del diagnóstico psiquiátrico en la consideración de los trastornos psicológicos. Como sabemos antiguamente se creía que la conducta anormal se generaba a partir de los trastornos biológicos; (Hipócrates hizo una clasificación con base a cuatro temperamentos). Durante los siglos XVIII y XIX los hallazgos de la medicina dieron cierta base empírica a la consideración de trastornos psicológicos como producto de lesiones, de disfunciones o déficits del sistema nervioso, así como también la etiología orgánica de algunos trastornos del lenguaje como la afasia, provocando el paso del modelo médico al comportamiento anormal. Sin embargo, aun

suponiendo que existan alteraciones bioquímicas o fisiológicas en ciertos trastornos conductuales, esto no permite totalmente el traslado del modelo médico al tratamiento de los mismos. Por otra parte, la formación predominante médica de los psiquiatras provocó el tratamiento médico de una serie de conductas, que pueden ser abordadas desde las condiciones ambientales que las mantienen, es decir, desde un modelo conductual.

- 3.- La aplicación de los paradigmas de la psicología experimental a la modificación del comportamiento. Da las bases para la evaluación conductual, que surge de la mano de un modelo más amplio que aplica los hallazgos científicos de la psicología (fundamentalmente los experimentales) al campo aplicado.

Entre los hallazgos más importantes para la formulación y desarrollo de la evaluación de la conducta se encuentran:

- a) El concepto de << conductismo >> como uno de los modelos más relevantes de la psicología experimental.
- b) La aplicación del condicionamiento clásico en la producción de cambios en la conducta normal y patológica.
- c) Los hallazgos en torno al condicionamiento operante con Skinner en (1938), quien en 1953 da la formulación del enfoque evaluativo conductual, sosteniendo que las variables externas de las cuales la conducta es función, proporcionara lo que se puede llamar un análisis funcional de la conducta, es decir, que se propone controlar y predecir el comportamiento del organismo individual.
- d) Primeras aplicaciones del condicionamiento a problemas conductuales en humanos (con Watson y Rayner en 1920), cuya evaluación tendió a ser muy rudimentaria.
- e) Los estudios del grupo Eysenck en 1952 en un hospital sobre la ineffectividad de los tratamientos psicológicos en uso o existentes. En dicha investigación, parecen una serie de datos en donde se muestra que la tasa de recuperación espontánea de los trastornos neuróticos era, a lo

largo de un intervalo de dos años, de cerca del 70% sin llevar a cabo ningún tratamiento, cuando las críticas ofrecidas por los psicoanalistas en relación a los porcentajes de éxito en sus tratamientos (de duración en su mayoría dos años) era del 50%.

f) Shapiro en 1950 sienta las bases metodológicas para una nueva utilización de los tests y el estudio del caso único, convirtiendo al proceso psicodiagnóstico en un proceso científico. Se propone el uso de tests psicológicos que servirían para la formulación de hipótesis, las cuales se contrastarían posteriormente, a través de otros tests.

En 1965 es cuando suele fecharse la constitución de la evaluación conductual concretamente con el trabajo de Kanfer y Saslow, quienes presentan una alternativa funcional o analítico-conductual, partiendo de que la evaluación psicológica debe dirigirse a la << descripción de la conducta >>, los factores que la controlan y el medio a través del cual puede modificarse. La aportación fundamental es la de ampliar variables a considerar, es decir, variables organísmicas fundamentalmente cognoscitivas. Los métodos se amplían junto con la observación directa, los autoinformes, la entrevista. Se admite la utilización de tests psicológicos clásicos pero tomando las respuestas de los sujetos como muestras de conductas y no como signos.

Las características básicas del modelo conductual de tratamiento (y que, en definitiva van a medir las propias de la evaluación) según Fernández y Carroble (1983) son las siguientes:

- Las bases teóricas están en aquellos principios demostrados empíricamente, tanto procedentes de la psicología del aprendizaje, como de otros procesos psicológicos (psicología científica).
- La metodología utilizada es la misma que la empleada en la investigación científica, con la única condición de adecuarla al caso individual.
- La investigación se dirige a conductas concretas, radicando su importancia en operativizarlas, medirlas objetivamente y establecer las variables ambientales o internas que mantienen o controlan las mismas y pasar entonces a su modificación.

Así, por evaluación conductual se entiende aquella alternativa a la evaluación psicológica que por medio de la identificación de las

conductas objeto de estudio (motoras, fisiológicas y cognitivas); así como de las variables ambientales y/o internas que las mantienen y controlan, se puede realizar cualquier tipo de intervención psicológica.

E) Evaluación Conductual VS Tradicional:

La evaluación tradicional supone la realización del psicodiagnóstico con base a test psicométrico, proyectivos o subjetivos (entrevistas no estructuradas, escalas de autoapreciación), a través de los cuales puede llegarse a describir, clasificar y, en caso más extremo explicar la conducta de acuerdo al análisis de la estructura de la personalidad. En éste se articulan construcciones internas (psicométricas, psicodinámicas, psiquiátricas) subyacentes en el sujeto, *inobservables y que predisponen a la acción.*

Por otra parte la evaluación actual sustenta aquel modelo que pretende el análisis objetivo de los comportamientos relevantes de un sujeto, y los niveles motor, fisiológicos y cognitivos; así como la detección de las variables que la mantienen o controlan.

El punto central de controversia entre los modelos tradicionales y el modelo conductual, son sus conceptos en relación a la explicación de los problemas de la conducta.

A su vez, la utilización en el campo aplicado de los hallazgos científicos de la psicología conductual va conformar un modelo nuevo de conducta anormal. Aunque en un primer momento, los terapeutas de conducta solicitaron la ayuda del psicodiagnóstico tradicional en la tarea de evaluación, no obstante se advirtió que ni los objetivos ni las técnicas servían para ofrecer un diagnóstico adecuado, surgiendo la necesidad de construir nuevas técnicas como una alternativa a la psicología tradicional, cuestionada entre otras cosas por su escasa eficacia.

Fernández y Carrobles (1983) señalan que las diferencias fundamentales entre la evaluación conductual y tradicional son de tipo conceptual y metodológico, las cuales se presentan en las siguientes tablas:

COMPARACIONES CONCEPTUALES

NIVEL CONCEPTUAL	EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN CONDUCTUAL
Determinantes de la conducta	Formulación teórica. La conducta en función del Organismo, determinantes internos e importancia del pasado	Formulación teórica Existe interrelación entre la conducta, el organismo y el ambiente Determinantes externos e internos Importancia del presente
Unidades de análisis	Rasgos psicométricos Introversión, Neurotismo Rasgos Dinámicos Conflictos, defensas Enfermedades Mentales	Respuestas Motoras, cognitivas y fisiológicas Identificación de antecedentes y consecuentes de la conducta. Especificación de situaciones (variables físicas y sociales).
Consistencia vs. especificidad	La conducta es estable y consistente.	La conducta depende de las variables situacionales y de la interacción entre la persona y la situación
Interpretación de respuestas	Como signo o síntomas	Como muestras de la conducta

TABLA 2. COMPARACIONES CONCEPTUALES. Se observan las diferencias conceptuales respecto a los determinantes de la conducta, su unidad de análisis para llevar a cabo la interpretación de las respuestas.

COMPARACIONES METODOLÓGICAS

NIVEL METODOLÓGICO	EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN CONDUCTUAL
Tipo de evaluación	Indirecta	Directa
Tipo de técnicas	Exclusivas -Técnicas proyectivas Predominantes -Autoinformes -Entrevista Semiestructurada o libre	Exclusivas. -Registro psicofisiológico Predominantes -Observación sistemática -Autorregistros -Autoinformes específicos -Entrevistas estructuradas
Clases de elementos	En autoinformes -Ítems generales y ambiguos Alternativas de respuestas generales.	En autoinformes -Especificidad situacional -Especificidad de respuesta. En observaciones. -Especificidad de categorías conductuales y de sus indicadores -Muestreo situacional y temporal
Construcción de los instrumentos	Comparaciones interindividuales. Validez empírica y de constructo	Comparación intrasujeto Validez de contenido Validación experimental de la evaluación

TABLA 3. COMPARACIONES METODOLÓGICAS. Se observan las diferencias metodológicas que existen entre la evaluación tradicional y la conductual, abordando el tipo de evaluación de técnicas, la clase de elementos, así como la construcción de los instrumentos entre ambas.

La evaluación conductual a diferencia de la evaluación tradicional se destaca por ser aquella orientación de la psicología aplicada, que mediante la utilización de los hallazgos empíricos y principios teóricos derivados de la aplicación de método científico en las distintas áreas de la psicología, explica el origen y mantenimiento de patrones de conducta; además de evaluar, prevenir y/o modificar estas conductas o situaciones a través de estudios experimentales controlados. Además según Macia y Méndez (1988), la evaluación conductual

tiene como propósito resolver problemas sociales e individuales en los diferentes ámbitos en que se emplee.

Pese a su relativa juventud, la evaluación conductual es una de las áreas de la psicología aplicada. Sin pretender que dicha orientación psicológica resulte ser la <<panacea>> en la resolución de todos los problemas, ésta representa un paso importante en la psicología en tanto brinda la posibilidad de dar solución a muchos de estos problemas, y en general a mejorar condiciones de vida de los individuos.

La evaluación conductual surgió como una alternativa a los modelos tradicionales imperantes en la psicología clínica, siendo en esta área donde más se ha desarrollado y en donde se han obtenido mejores resultados, sin embargo, no es adecuado atendiendo a las áreas de expansión y desarrollo que abarcan en la actualidad, reducirla a una subdisciplina clínica en el sentido tradicional.

Una de las características principales en el desarrollo de la evaluación conductual en los últimos años, según Maciá y Méndez (1988), es el incremento de sus áreas de aplicación que van desde las puramente clínicas a otras que pretenden mejorar las condiciones del hombre. La expansión de la evaluación conductual abarca diversas áreas tales como: el campo educativo, el área del deporte, en el área ambiental, etc. es decir en todo tipo de organizaciones en donde el psicólogos pueda tener un campo de acción para laborar e intervenir.

Es por ella que dicha expansión ha llevado a la realización dese un trabajo interdisciplinario en colaboración con profesionales de otras disciplinas, lo cual ha servido a su vez para la clarificación del rol del psicólogo aplicado.

En resumen, la evaluación conductual no es un conjunto de técnicas, es por el contrario, una alternativa a la evaluación psicológica caracterizada por tener un objetivo definido y una metodología científica; entendiéndose por evaluación un proceso sistemático que se auxilia de la medición y descripción cuantitativa del comportamiento, utilizando instrumentos específicos (cuestionarios, tests,

inventarios, etc.) que proporcionan una serie de datos a través de los cuales se tomarán juicios del evento; determinándose hasta qué punto se alcanzaron o alcanzarán los objetivos establecidos.

Es conveniente señalar que a menudo se utilizan como sinónimos los términos de <<evaluación>> y <<medición>>. En consecuencia un administrador que aplique una prueba de habilidades lingüísticas a un solicitante del puesto de ventas bien podría indicar que esta “midiendo” la habilidad o que la está “evaluando”, haciendo poco caso del significado específico de ambos términos; desde este momento se entenderá por <<medición>> la acción de asignarle numerales a objetos, ya que a la psicología no solo le interesa la descripción de los fenómenos sino también la medición de sus características.

Por otro lado algunas de las cuestiones importantes en la evaluación conductual son:

1.-Determinar qué es y por qué se evalúa.

No se deberá elaborar dispositivo alguno de evaluación en tanto no se hayan definido de forma clara y cuidadosa los propósitos de la evaluación, es decir, la definición e identificación de sus objetivos.

Uno de los factores que han afectado a la evaluación del comportamiento humano, ha sido la tendencia de concentrarse más sobre las << técnicas>> que sobre el <<proceso>> mismo. Se utiliza con excesiva frecuencia pruebas y otros instrumentos de evaluación (por ejemplo dentro de la selección en las organizaciones) sin que se tenga una idea por lo menos clara de que características son las que se están midiendo.

2.-Las técnicas e instrumentos de evaluación y su selección en términos de los objetivos que han de evaluarse.

Una vez que se establece con precisión qué aspecto del comportamiento humano ha de evaluarse, se eligen los instrumentos y técnicas más apropiados para la obtención de datos precisos y específicos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Una técnica por sí misma no proporciona sino una pequeña gama de índices de respuesta del sujeto en situaciones muy específicas. De hecho, la mayoría de las técnicas e instrumentos de evaluación son bastante restringidos en cuanto a su alcance, por ejemplo en una prueba de habilidades asertivas para un solicitante del puesto de ventas suministra datos importantes sobre su ejecución en situaciones muy específicas, pero tales datos poco a nada nos dicen acerca

de su ejecución en situaciones bajo presión, en sesiones ejecutivas, si maneja un conocimiento general de su puesto, etc. Con lo anterior se da por hecho que para evaluar una clase tan diversa de resultados, se requiere de la aplicación de un conjunto de pruebas y técnicas en la evaluación.

3.-Retroalimentación.

La evaluación debe considerarse como un proceso cíclico, donde los evaluadores obtendrán de manera constante información sobre los resultados de la evaluación.

La evaluación ha de aplicarse a los objetivos, si estos fueron o no definidos en forma clara; si las técnicas e instrumentos de evaluación a través de los años mantienen su validez y objetividad; si la ejecución sobre el juicio emitido alcanzó los objetivos planeados, si fue de esta manera cómo podría mejorarse la ejecución para que sea más efectiva o en caso de que la ejecución no cumpliera con los objetivos; evaluar cuales fueron las fallas, si fueron los instrumentos, las variables manejadas, etc.

De esta forma, al ser la evaluación un proceso cíclico se obtendrán datos que modificarán en gran medida las teorizaciones y prácticas que se hace de cualquier ejecución humana.

4.-Como medio para un fin y no un fin para sí mismo.

Comúnmente se cae en el excesivo uso de los instrumentos y técnicas de evaluación. Se aplican baterías de pruebas psicológicas así como un número considerable de entrevistas acompañadas de autoinformes, observaciones directas, registros de conducta verbal y no verbal, arrojando un caudal de datos los cuales el evaluador no sabrá como ordenar para pasar a un análisis preciso; repercutiendo en la emisión de un juicio de valor sobre el evento.

Para finalizar, la evaluación es por hoy la premisa bajo la cual se desarrolla todo trabajo psicológico. Por ello aún existe la constante sobre si la evaluación tradicional basada en el modelo médico es pertinente o han de evaluarse las ejecuciones del individuo según lo afirma la evaluación conductual; lo cierto es que la evaluación tradicional arrastra décadas de <<triumfos>> así como el hecho de ser la primera que bajo el supuesto médico realizara una evaluación científica mientras que la evaluación conductual es relativamente joven y aún cuando ha cosechado éxitos no se puede hasta ahora señalar que éstos datos se mantengan en el futuro.

3.3 Modificación

Cualquier técnica que vaya a ser aplicada dentro de lo que se conoce como modificación de la conducta, deberá de tener especificada la conducta terminal que desea ser modificada y el parámetro de medición (Ribes, E., 1976, citado en Bernal, 1989, 84).

Entre algunas de las técnicas más utilizadas dentro de la modificación de la conducta tenemos:

- a) Reforzamiento positivo: implica la administración de una consecuencia tan pronto se emite la conducta esperada. A partir del sondeo de lo que es o no reforzante para cada sujeto, el psicólogo determinará el tipo de reforzamiento a administrar, que por su forma variada puede ir desde el primario como serían los alimentos o necesidades básicas hasta el secundario de tipo social o de especie.
- b) Modelamiento por aproximaciones sucesivas: implica la administración de la técnica anterior a partir de un proceso determinado, el que consiste en definir de la manera más precisa posible la conducta terminal.
- c) Imitación: implica la necesidad de contar con un modelo que mostrará al observado (sujeto) la conducta terminal de tal manera que en este caso con el apoyo visual o bien mediante investigación física o verbal se espera que el sujeto reproduzca a la máxima fidelidad la topografía del modelo.
- d) Retroalimentación: por su naturaleza, es básicamente usada en humanos ya que al darle directrices al sujeto sobre su comportamiento, este detecta las conductas incompatibles a las esperadas dentro del proceso y finalmente modificará la conducta que se esperaba.

Estas son algunas de las técnicas de Modificación de la conducta más usadas, pero en una organización el objetivo final del proceso es modificar conductas relacionadas con el desempeño del sujeto dentro de la misma organización. De

esta forma la Modificación de la conducta (M.C.) puede determinarse como un método general para organizar los Recursos Humanos, o bien puede limitarse a la modificación de ciertas conductas organizacionales críticas.

Paso 1. Identificación de conductas críticas.

Tiene por objetivo identificar las conductas críticas que tienen un efecto significativo sobre el desempeño. Puede llevarse a cabo de dos formas principalmente: a) la persona más próxima al puesto, el supervisor por ejemplo, determinará aquellas conductas críticas susceptibles de cambio; b) a través de una auditoría sistemática de la conducta con especialistas internos del "staff" y/o consultores externos.

Independientemente del método empleado, se identificarán únicamente conductas observables y operacionalmente medibles, por ejemplo: tardanzas, ausentismos, pérdidas de tiempo, quejas, no hacer una tarea, jugar o pelear con los compañeros, etc.

Paso 2. Medición de las conductas.

Una vez identificadas las conductas críticas, estas deben medirse sobre una línea base de frecuencia, determinando el número de veces que la conducta identificada ocurre en las condiciones presentes. Una ventaja de la línea base es que indica si el problema es menor o mayor de lo que se había pensado, de esta manera, se justifica la futura estrategia de intervención.

Paso 3. Análisis funcional de la conducta.

El siguiente paso es establecer un análisis funcional a partir de un esquema antecedente-conducta-consecuencia, por medio del cual se identifiquen las señales que anteceden y controlan una conducta, y las consecuencias que la mantienen. En el análisis funcional deben identificarse las consecuencias contingentes, y no confundirse con las consecuencias que a simple vista parecen afectar la conducta crítica.

Paso 4. Desarrollo de una estrategia de intervención.

El objetivo de la intervención es fortalecer y acelerar las conductas críticas deseables y/o debilitar y desacelerar las conductas críticas indeseables. Las estrategias más recomendadas son: a) reforzamiento positivo, b) La aplicación simultánea de castigo/reforzamiento positivo, y c) extinción/reforzamiento positivo. A continuación se describe cada una de estas estrategias:

a) Reforzamiento positivo: Se define como una consecuencia que fortalece una conducta y aumenta su frecuencia subsecuente, es considerada la estrategia más efectiva de modificación de la conducta organizacional; según Luthans las dos recompensas más utilizadas y efectivas serían la retroalimentación sobre el desempeño y el dinero.

b) Castigo/Reforzamiento positivo. El castigo puede considerarse como la aplicación de una consecuencia aversiva o nociva (un regaño, una suspensión temporal, una sanción económica, etc.) Aunque debe evitarse en lo posible se reconoce que en algunos casos es necesario el castigo para debilitar y desacelerar conductas especialmente indeseables. Tal es el caso de aquellas prácticas de riesgo que ponen en riesgo la seguridad del trabajador, de los compañeros, equipo e instalación de la organización.

c) Extinción/Reforzamiento positivo. La extinción es simplemente a ausencia de reforzamiento para desaparecer conductas indeseables o disminuir su frecuencia .

Paso 5. Evaluación para asegurar el mejoramiento del desempeño.

En este último paso se requieren cuatro niveles de evaluación:

- a) Reacción. Implica saber si las personas que aplican este método y aquellas sobre las que se usa tienen una reacción positiva hacia la M.O., de aquí depende en una buena medida la eficacia de la intervención.
- b) Es especialmente importante a cuando se aplica por primera vez la M.C. ya que quienes empleen este método deben conocer los antecedentes teóricos, principios, significado y pasos del modelo.

- c) Cambio de la conducta . se busca evaluar mediante gráficas cambios en la conducta real de los sujetos.
- d) Mejoramiento del desempeño. A partir de aquí se justifica la aplicación de este proceso ya que el objetivo final es mejorar el desempeño. La evaluación del desempeño debe considerar los siguientes factores: datos sobre cantidad y calidad, rotación, ausentismo, reclamos de clientes, devoluciones, quejas de los empleados, número de clientes atendidos, etc.

Luthans informa que algunos de los logros de las técnicas son que han reducido los accidentes , mejorando la calidad, el desempeño, la asistencia, el servicio , han disminuido la impunidad, los errores de contabilidad, de los inventarios, el consumo de electricidad, los reclamos de los clientes , los errores y sustracciones de los cajeros, los comentarios negativos de los supervisores; han aumentado las ventas, el uso de dispositivos de seguridad, la frecuencia en que los miembros del personal siguen instrucciones y la participación de los empleos a través de programas de sugerencias”. En cuanto a índices de calidad y producción se incluye la “disminución del número de quejas, reducción del índice de desechos del grupo, disminución del número de piezas defectuosas que pasaron inadvertidas, y reducción del índice de rechazo del montaje”.

En cuanto a sus limitaciones, tiene poca presencia en las organizaciones debido a la novedad del modelo y a la popularidad de los enfoques centrados en las actitudes y motivaciones. Otra limitación, es que exige un período de entrenamiento - y por lo tanto tiempo y esfuerzo en quienes aplicarán los principios y técnicas del modelo de manera cotidiana (generalmente los supervisores).

RESULTADOS

Las Competencias del Psicólogo en la Organización.

Durante el desarrollo de la siguiente tesis se pudieron corroborar las múltiples confusiones que originan los diversos autores que se consultaron para llevar a cabo esta tesis, por el hecho de que gran parte de dichas lecturas son elaboradas por licenciados en Administración u otras carreras afines; y las restantes por estudiosos de la conducta humana que confunden o entrelazan actividades laborales ajenas a la formación académica del psicólogo, olvidándose o dejando a un lado los conocimientos y habilidades básicas de este, como son : analizar, evaluar y modificar.

Es por ello que el objetivo que se pretendió lograr fue alcanzado, delimitando así la labor que debe realizar el psicólogo dentro de los procesos de selección, capacitación de personal y desarrollo organizacional para que con ello los estudiantes y egresados de psicología obtuvieran una visión mas clara sobre las aplicaciones de sus conocimientos y habilidades obtenidas durante su formación académica, en especial la que se lleva a cabo en la E.N.E.P. Iztacala, siendo capaces de analizar las diversas variables que existan para modificar el contexto laboral, mejorando el desempeño del trabajador en cuanto a la utilización de los diferentes reforzadores beneficiando la producción tanto en cantidad como en calidad trayendo como consecuencia para el empleado la grata satisfacción de sus necesidades básicas y para la organización el incremento de la producción y por consiguiente la obtención de mayores ganancias.

Emilio Ribes (1980, 234) nos menciona que " La preparación del psicólogo como científico de la conducta lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes, por lo que su integración en el área organizacional no se encuentra limitada" Con ello entendemos que la Psicología organizacional no es diferente de la Psicología; que es una de sus áreas aplicadas que se desarrolla la organización. Utiliza los mismos principios de para poder llevarse a cabo, como ciencia tecnológica, es decir que es objetiva, medible y cuantificable. Por tal motivo para lograr estos tres principios el psicólogo debe trabajar, la mayoría de las veces, de manera

interdisciplinaria para obtener la información necesaria para llevar a cabo el análisis, la evaluación y la modificación de la conducta, y que en algunos casos específicos lo cual lo lleva a efectuar actividades ajenas a su profesión y no le permite desarrollar al 100% sus potencialidades como estudioso de la conducta. Por ejemplo es bien sabido que en la mayoría de las diferentes organizaciones los reforzadores tanto positivos como negativos son entregados ya sea por ley o bien por reglas internas entre las mas comunes encontramos: dinero, sanciones verbales o escritas descansos, etc. lo mas importante no es dar estos reforzadores sino el saber como proporcionarlo a los trabajadores, utilizando la razón fija o variable o bien el intervalo fijo o variable. Sin olvidar que se deben de dar a las personas que laboran bajo dicho contexto aprenderán bajo la entrega de dichos reforzadores contingentes a aquellas conductas que tienen consecuencias agradables y las que conducen a resultados no favorables para ellos, por tal motivo, el único profesional con las habilidades para implementar dichos programas es el psicólogo por tener conocimientos básicos de las técnicas y procedimientos de modificación conductual.

En la modificación conductual no se debe excluir o dejar a un lado las cogniciones ya que estas se encuentran presentes en todos los individuos y no se puede ignorar si se pretende lograr el mayor éxito posible. Es por ello que el enfoque que se utilizó como sustento teórico de la tesis fue la corriente cognitivo conductual, por el hecho de estar basado en la teoría del aprendizaje, y no ser determinístico, es decir se relaciona con el contexto del individuo, y su desarrollo, dando con ello una visión más amplia para poder utilizar las herramientas de modificación ya que como sabemos las cogniciones, determinan las acciones del hombre, y si se parte de este hecho al modificar algunas cogniciones, se obtendrán mayores beneficios tanto personales como organizacionales.

Cabe mencionar que en el transcurso de la revisión teórica se pudo observar que lo que hace el psicólogo organizacional es darle solución los conflictos humanos, o bien a cualquier situación conflictiva que encuentre estrechamente relacionada con el factor humano, con esto afirmamos que dicho profesional puede ir más allá de la observación, logrando así un plan de intervención efectivo dentro de las organizaciones sin necesidad de interrelacionar la psicología con otras disciplinas administrativas o ajenas a su profesión.

Delimitación del Papel del Psicólogo en la Organización.

En base a lo anterior y retomando el segundo capítulo de la tesis se puede responder a la problemática que existe en la gran mayoría de las organizaciones que confunden o entrelazan las actividades que realiza el psicólogo con la de otros profesionales, esto se pudo lograr en base a un extenso análisis respecto a las habilidades y herramientas que dicho profesional tiene, ya que estas deben ser utilizadas al seleccionar, capacitar y lograr un desarrollo organizacional en el lugar que labore, encontrándose lo siguiente:

En la selección de personal el psicólogo es responsable de hacer un análisis de las características que deberá cubrir el candidato, con el objeto de escoger al prospecto más apto, para ello debe reunir información respecto a la vacante y por consiguiente las aptitudes que debe cubrir el sujeto que pretende obtener el empleo. Para ello deben llevarse a cabo diferentes etapas:

- a) Preselección de los aspirantes " en la cual la observación, el análisis, y la evaluación, son esenciales para llevar a cabo una buena selección de personal".
- b) La entrevista estructurada de selección (ó Psicológica)
- c) Evaluación.

Una vez que el psicólogo ha llevado a cabo la selección de personal es necesario que a los nuevos integrantes de la organización se les capacite para cubrir las exigencias establecidas en los puestos laborales que ellos cubrirán, y no nada mas los que son de nuevo ingreso sino también aquellos trabajadores que están inmersos en la organización, ya sea por renovación de maquinaria, por nuevos estilos de planeación, así como el desarrollar habilidades específicas con el objeto de favorecer la eficacia de la ejecución de los empleados, obteniendo mayores ganancias tanto en calidad como en cantidad del producto o servicio que se este ofreciendo como también el decremento de los accidentes de trabajo.

Como hemos visto la capacitación es de suma importancia para que los objetivos de una organización se lleven a cabo, por tal motivo el psicólogo se encuentra capacitado para identificar y diagnosticar las conductas que ayuden u obstaculicen el rendimiento laboral, ya que cuantifica y cualifica los eventos

que se relacionan con el desempeño realizando un análisis funcional de las conductas que detecta , para así poder implantar la estrategia de intervención que mas crea conveniente para darle solución a dicha situación , utilizando estrategias de modificación, sin olvidar establecer las formas de seguimiento que darán cuenta de los efectos de dicha intervención, por último se llevará a cabo una evaluación final.

Como se pudo constatar a lo largo de la tesis el papel que desempeña el psicólogo en una organización es punto clave para el desarrollo organizacional, para llevar a cabo dicho papel es necesario recordar que en toda organización las interacciones personales constituyen un factor vital, ya que no sólo se consideran a los recursos humanos, sino el papel que estos desempeñan, es decir detectar las habilidades para ejecutar algunas tareas o actividades, así como también que dichas habilidades alteran el comportamiento de otros que utilizan los conceptos para poder obtener ideas y generalizaciones de sus conocimientos generados en la organización.

Entendemos pues que el desarrollo organizacional puntualiza su objetivo al estudio del comportamiento humano, no sólo en el aprendizaje que se genera en el campo laboral, sino el como mantener las conductas deseadas por la misma empresa utilizando incentivos, evaluación del rendimiento, decremento del stress laboral, proporcionándoles condiciones de trabajo más favorables para los individuos evitando de una u otra forma los accidentes de trabajo. Esto implica la aplicación de distintas técnicas las cuales son de uso común para el psicólogo.

Todo esto da por resultado el desarrollo organizacional, por ser una serie de esfuerzos planificados que impulsan al objetivo final de llevar a cabo un cambio y llegar así a su mayor eficacia y bienestar incluyendo todos los niveles jerárquicos de la misma.

Diferencias entre Psicología y Administración.

Una vez definidos los términos psicología y administración podemos diferenciar con mayor facilidad los procesos tanto psicológicos como administrativos, entendiendo como administrativo toda aquella distribución de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que se lleva a cabo basándose en leyes o reglamentos (S.T.P.S.) como se planteo en el transcurso de la tesis en el apartado de actividades administrativas, por ejemplo en la selección de personal (proceso administrativo) los pasos a seguir son el análisis de puestos donde se incluye el sueldo, el nivel jerárquico en la organización, la cantidad de producción que debe realizar el sujeto etc. así como también los recursos económicos con que cuenta la empresa para llevar a cabo el reclutamiento de personal, ya sea de manera interna o externa como son las bolsas de trabajo, anuncios en el periódico, etc. Una vez llevado a cabo esto es necesario la recepción de solicitudes de empleo, para descartar en primera instancia a los candidatos menos idóneos, evitando así fugas de dinero, ya sea por que la gente no este apta para cubrir la vacante , etc.

Los últimos pasos del proceso administrativo son la contratación, junto con la cual se efectúa el alta en el .I.M.S.S., la nómina, etc.

En cambio en el proceso psicológico se elabora el análisis de las habilidades con que debe de contar el candidato que pretende cubrir la vacante en la organización, llevando a cabo la entrevista para la recopilación de datos, así como la evaluación conductual para ver si las actitudes y las aptitudes sujeto cubren el perfil de la vacante. Esto se realiza a cabo principalmente aplicando pruebas psicológicas como son las de inteligencia, personalidad, intereses, habilidades y rendimiento, siendo estas las principales. A pesar de su popularidad dichas pruebas no resultan adecuadas para evaluar por completo las habilidades y características de un sujeto y saber por medio de estas si es el adecuado para cubrir la vacante, es por ello que el psicólogo cuenta con los recursos necesarios para elaborar un instrumento adecuado, como puede ser un cuestionario, una entrevista o la observación de la ejecución para complementar la evaluación psicológica.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación se determina quien es el candidato mas adecuado.

Terminando este primer paso el o los individuos de reciente ingreso deberán recibir una capacitación en donde esquematizaremos que administrativamente por ley todo individuo inmerso en el campo laboral, deberá recibir una capacitación, así como un seguimiento de la misma, ya que la capacitación es percibida como la respuesta a la falta de personal calificado, así desde el punto de vista económico, es considerada como un bien gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de productividad y la prevención de accidentes de trabajo.

En cuanto a lo psicológico el objetivo principal de la capacitación es facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambiente laboral, además de permitir una ejecución eficaz para proponer ascensos, transferencias, etc. Así como satisfacer a los sujetos en lo que se refiere al autodesarrollo y formación.

Hay que subrayar los alcances que tiene la capacitación no sólo en la organización sino en los propios individuos, ya que los sujetos que participan en estos con los programas que se efectúan sufren cambios tanto cognitivos como conductuales, propiciando así un mejor desempeño y calidad de vida, además llevando una capacitación constante y adecuada puede aspirar a mejorar su nivel jerárquico en la empresa.

Si consideramos que en nuestra sociedad el individuo que labora permanece la mayor parte del tiempo dentro de su fuente de trabajo, es necesario buscar su satisfacción dentro de este contexto para evitar posibles consecuencias como la frustración, los accidentes de trabajo, el ausentismo, etc.

Estos dos elementos que hemos mencionado son de gran importancia para el desarrollo organizacional, sin embargo este presenta dos enfoques totalmente distintos ya que administrativamente este implica la determinación de las metas organizacionales con una definición de trabajo que se va a realizar , así como de una división de tareas que se va a realizar en los departamentos u otros grupos de trabajo; es importante enfatizar que a través de los objetivos se logran mayores beneficios como son el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, bajando así sus costos y obteniendo mejores ganancias.

Sin embargo desde el punto de vista psicológico el desarrollo organizacional esta interesado en la ejecución humana, el aprendizaje, la adquisición de

habilidades y destrezas, la motivación y por tanto la utilización de incentivos, la seguridad física y la interacción entre los empleados, por lo tanto podemos observar que se encuentra basada en el factor humano y en el desarrollo individual de cada sujeto dentro de la organización, utilizando como herramienta la motivación, el liderazgo, los grupos de trabajo los incentivos, etc.(Técnicas psicológicas usuales).

CONCLUSIONES

Al término de la presente tesis se pudo constatar que a partir de la formación académica del Campus Iztacala el Psicólogo egresado de la misma, cuenta con las habilidades necesarias; analizar, evaluar y modificar la conducta, para incorporarse al campo laboral de cualquier organización, puesto que es capaz de seleccionar, capacitar al personal, así como estructurar diversos programas para impulsar el desarrollo organizacional; enfocándose a darle pronta solución a problemas concretos que obstruyan el alcance de los objetivos establecidos por la misma Institución.

Dichos alcances pueden ser logrados a partir de una adecuada instrucción o modificación que se determina bajo una investigación para determinar las variables que se encuentran en dicho contexto y cuáles de estas tendrán que modificarse, para con ello poder determinar el comportamiento que puedan presentar los individuos dentro de un centro laboral, de tal manera que el profesional más apto para realizar dicha labor es el psicólogo y en especial el egresado del Campus Iztacala por llevar dentro de la misma currícula asignaturas que lo dotan de herramientas y técnicas de Modificación Conductual.

Es por ello que su trabajo se realiza de manera interdisciplinaria lo que ha originado una gran confusión en cuanto a las actividades que debe realizar el psicólogo dentro de las organizaciones por el hecho de seleccionar, capacitar ó incrementar el Desarrollo Organizacional ya que conlleva a la realización de diversas actividades administrativas que en su mayoría son ajenas a su formación académica, haciendo caso omiso tanto la organización, como el propio psicólogo de sus habilidades como estudioso de la conducta, decrementando así los alcances y ventajas que ambos podrían obtener si se delimitará adecuadamente las actividades que deben realizar los profesionales dentro de este ámbito laboral.

Propiciando así los beneficios e implicaciones de la labor del psicólogo dentro de las organizaciones para la sociedad, ya que este al ser capaz de modificar el contexto laboral, propiciara un alza en la producción, así como en la calidad de los productos y servicios, partiendo del hecho de que dicho profesional se encuentra capacitado para implementar diversos programas con objetivos específicos, los cuales son la base y el medio por el cual se puede decrementar

las conductas no deseadas dentro de una organización, como son la frustración del trabajador por laborar en un ambiente de trabajo no satisfactorio para él, ya sea por la baja remuneración económica, relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo o bien, por el hecho de no demostrar al cien por ciento sus potencialidades lo que conlleva a su vez que dichos sujetos presenten una alta rotación de personal, así como el ausentismo por la falta de motivación.

Los beneficios que se lograrían alcanzar a partir de una propuesta del psicólogo, mejoraría el ambiente laboral de los trabajadores y estos a su vez incrementarían su actitud positiva hacia la labor que desarrollan

En la organización, así como la cantidad y calidad de la producción y de los servicios que estos presten, obteniendo mayores ganancias.

Otro hecho que no se debe descartar es que el ser humano como ente productivo se encuentra inmerso gran parte de su vida en el campo laboral, y si este lo satisface el trabajador presentará menor nivel de stress lo que se refleja en diversos niveles personales y sociales.

Para concluir queremos sugerir que el personal docente del Campus Iztacala, así como sus egresados proporcionen ó busquen información para tener una visión más clara de las habilidades que se adquieren durante la formación académica dentro de esta institución para llevar a la práctica las actividades propias a su educación logrando así una visión más clara conforme al papel del psicólogo dentro de las organizaciones, demostrando de igual manera el potencial de dicho profesional y los logros que pueden alcanzar si ambas partes determinan las actividades que deben realizar cada profesional que se encuentre inmerso en dicha organización.

BIBLIOGRAFIA

- Abbot, David. (1973). *Introducción a la tecnología*. Alhamcra, Madrid.
- Acevedo, E., Hugo. (1990). *Introducción a las computadoras y al procesamiento de información*. Prentice Hall, México.
- Aguilar, R. y Frias, R. (1989). "*Guía para el psicólogo instructor de Capacitación y Adiestramiento*". Tesis inédita, México, D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, *Campus Iztacala*.
- Allport, Gordon, W. (1972). *Psicología de la personalidad*. Paidos, Buenos Aires.
- Andaluz. (1984). *Psicología. Fundamentos y Tratamiento*. Gune & Stratton, Nueva York.
- Anderson y Anderson. (1978). *Técnicas proyectivas del diagnóstico psicológico*. Rialp, Madrid.
- Anstey, E. (1963). *Manual de test de dominos*. Paidos, Argentina.
- Anastasi, A. (1966, 3da. De.). *Tests psicológicos*. Aguilar, Madrid.
- Ardila, Ruben. (1981). *La profesión del psicólogo*. Trillas, México.
- Arias, G. F. (1981). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México.
- Berckhard, H. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericana, E.U.A.
- Bernal. (1989, 8da. De.). *La ciencia en nuestro tiempo*. Traducido del inglés. UNAM, México.
- Blum, M. (1976). *Industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales*, Trillas, México.
- Blum, M. y Naylor, C.J. (1981). *Psicología Industrial*. Trillas, México.
- Bellack, Alan. (1989). *Métodos de investigación en Psicología Clínica*, Desclee de Brower, Bilbao.
- Byars, L. y W, Rue. (1983). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones*. Interamericana, México.
- Caballo. (1991). *Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta*. Siglo XXI, México.
- Cachón. (1990). *La desprofesionalización del psicólogo en el área de capacitación en las organizaciones*. Trillas, México.
- Calderón, H. (1982). *Manual para la Administración del proceso de capacitación del personal*. Limusa, México.

- Chiavenato, I. (1988) *Administración, Desarrollo y Organización de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill, México.
- Chudren, A., Herbert J. y Sherman, Jr. (1980). *Administración de Personal*. Traducido por Alfonso Vaseus. Continental, México.
- Clay, H. y Wakeloy. (1990). *Psicología de la conducta Industrial*. Mc.Graw Hill, México.
- Cuevas, S. (1992). *Psicoanálisis y conductismo cognoscitivo: un estudio acerca del efecto que las ideas, y las expresiones del lenguaje que las representan tiene sobre la formación del carácter*. Prensa Medica Mexicana, México.
- Davies, D. y Shackleton, V.(1982). *La psicología del trabajo*. CECSA, México.
- Diane, A. (1987). *Selección efectiva de Personal*. Norma, Colombia.
- Dunnette, D. y Kirchner, W. (1980). *Psicología Industrial*. Trillas, México.
- Fernandez, J. y Cohen de Govia, G. (1983). *El grupo Operativo Teoría y Práctica*. Textos Extemporáneos, México.
- Garcia, Mendoza, A. (1980). *Principios de Administración*. CECSA, México.
- Gilmer, B.(1980). *Psicología de las Organizaciones*. Martinez Roca, México.
- González, A. (1982). *Los círculos de calidad en México*. América Latina, México.
- Guilford, P. (1959). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. Mc.Graw Hill, México.
- Guzman Valdivia. (1966). *La ciencia de la Administración*. Limusa, México.
- Grados, J. (1988). *Inducción, Reclutamiento y Selección*. Manual Moderno, México.
- Hersey, P. y Blanchord, K. (1977) *Ciencias del comportamiento y Teoría del Liderazgo*. Dando, México.
- Hersey, P. y Blanchord. (1981). *Estilo eficaz de dirigir, liderazgo situacional. No existen dos situaciones iguales*. Hispanoamericana, México.
- Herzberg, F. (1974). *Una vez mas : Como motivar a sus empleados*. Publicaciones Ejecutivas de México, México.
- Howell, W.C. (1979). *Psicología Industrial y Organizacional*. Manual Moderno, México.

- Huse. (1986). y Ghiselli. (1959). *El comportamiento humano en las Organizaciones*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Jimenez. (1975). *Psicología de la Organización*. Trillas, México.
- Jiménez, M.N. (1992). *El psicólogo como entrevistador en la Selección de personal*. Tesis inédita, México, .D.F. : Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Kantor, J.R. (1978). *Psicología Interconductual* Trillas, México.
- Katz. D y Kahan R. (1980). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas, México..
- Kazdin, A. (1989). *Modificación de la conducta y sus aplicaciones Prácticas*. Manual Moderno, México.
- Lafforcade, P. (1973). *Evaluación del aprendizaje*. Kapelusz, Buenos Aires.
- Luthans, F. y Kreither, R. (1984) *La Conducta Organizacional*. Trillas, México.
- Macia, D. (1986). *Aproximación a la evaluación de la conducta*. Promolibro, Madrid.
- Macia, A.D. y Mendez, C.F. (1988). *Aplicaciones Clínicas de la Evaluación y Modificación de la conducta*. Pirámide, Madrid.
- Mahoney, M. (1983). *Condicionamiento Encubierto en cognición y modificación de conducta*. Trillas, México.
- Mahoney, M. (1979). *Cognición y modificación de conducta*. Trillas, México.
- Maslow, A. H. (1988). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. Trillas, México.
- Maslow, A. H. (1991). *Educación, Motivación y Personalidad*. Diaz de Soto, Madrid.
- Mayer, G. (1981). *Procedimientos del Análisis Conductual*. Trillas, México.
- Mendoza, A. (1982). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Trillas, México.
- Neisser, Ulrich. (1976). *Psicología cognoscitiva*. Trillas, México.
- Newell, Shaw y Simon. (1958). *Work and Human Behavior*. Aldine, Chicago.
- Orozco, R. J. (1980). *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*. Fondo Editorial COPARMEX, México.
- Piaget, Jean. (1954). *Psicogénesis e Historia de la ciencia*. Siglo XXI, México.

- Reyes, O. y Gonzalez, de León, M. L. (1986). *Entrenamiento a paraprofesionales como estrategia de capacitación en el Sector Público*. Tesis inédita, México, D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, *Campus Iztacala*.
- Reyes, Ponce. (1982). *Administración por Objetivos*. Limusa, México.
- Reyes, Ponce. (1985). *Administración de Empresas*. Limusa, México.
- Reyes, Ponce. (1994, 24 da. De.). *El análisis de Puestos*. Limusa, México.
- Ribes, Emilio. (1980). *Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano*. Trillas, México.
- Ribes, Emilio. "*Los eventos privados: Un problema para la teoría de la conducta*" Revista mexicana de análisis de la conducta (México). 1982,8, 11-29.
- Ribes, Emilio. (1982). *El conductismo, reflexiones críticas*. Fontanella, Barcelona.
- Ribes, E. y López, V. F. (1985). *Teoría de la Conducta*. Trillas, México.
- Ribes, E. Fernández C., Rueda M., Talento M. y López F. (1986). *Enseñanza, ejercicio e investigación. Un modelo Integral*. Trillas, México.
- Ribes, E. " La psicología: Algunas reflexiones sobre su que, su porque, su como y su para que. En: Urbina, S. (ed.). (1982). *El Psicólogo: Formación, Ejercicio profesional y perspectiva*. UNAM, México.
- Ribes, Emilio. (1992). *Reflexiones sobre la aplicación del conocimiento psicológico que aplicar o como aplicar*. (Inédito).
- Robbins Stephen. (1987). *Comportamiento Organizacional*. Mc. Graw Hill, México.
- Rodríguez, A. (1990). "*La selección y Evaluación de personal en la Secretaría de Defensa*." Tesis inédita, México, D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, *Campus Iztacala*.
- Romero, B.S. " Administración de personal". En : Coronado (ed.). (1986).*La administración de personal y su aplicación practica en la empresa moderna*. Continental, México.
- Salazar, (1979). *Psicología Organizacional*. Trillas, México.
- Shein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Sherman Bohlander. (1994). *Administración de recursos humanos*. Iberoamericana, México.
- Shultz, F. (1985). *Psicología Industrial*. Interamericana, México.
- Siegel, L. (1984). *Psicología de las organizaciones Industriales*. CECSA, México.

- Siliceo, A. (1987). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Limusa, México.
- Silva, A. (1989) *Métodos de evaluación en psicología*. Trillas, México.
- Smith, S.C. y Wakeley, H. (1977). *Psicología de la conducta Industrial*. Mc. Graw Hill, México.
- UCECA (1979). Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y administración en la pequeña y mediana empresa.
- Vega. (1984). *Introducción a la psicología cognitiva*. Alianza, México.
- Werther, W y Davis, K. (1991) *Dirección de personal y Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill, México.
- Zuñiga, E. (1991), *La psicología y su contribución a la planeación estratégica de desarrollo de los recursos humanos orientados a la calidad total y la productividad en una organización*. Reporte de Trabajo Profesional inédito, México D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, *Campus Iztacala*.