UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

EL PAPEL Y LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN UNA EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO.

REPORTE DE TRABAJO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

ANSBERTO LÓPEZ GUERRERO

DIRECTOR: MTRO. CÉSAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR

SINODALES: LIC. EDY ÁVILA RAMOS
LIC. FELICITAS SALINAS ANAYA

Los Reyes Iztacala, 2009

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

ÍNDICE TEMÁTICO.

Resumen 2

Introducción 3

Capítulo 1. La Psicología en la organización empresarial.
Marco histórico conceptual.
- Antecedentes históricos 9
- Conceptos básicos 16
- Papel y funciones del psicólogo en la empresa 21

Capítulo 2. El papel y las funciones del psicólogo en una empresa del ramo alimenticio. El caso de TASA.
- Presentación de la empresa 25
- Descripción del papel y las funciones 31

Capítulo 3. La formación del psicólogo en la FES Iztacala y su relación con el ejercicio de la Psicología en la organización empresarial.
- Breve reseña de la formación profesional del psicólogo en la FES Iztacala 40
- Crítica y propuesta 47

Conclusiones 57

Bibliografía 59

Anexo i

RESUMEN.

El presente es un reporte de trabajo sobre las actividades que llevé a cabo como psicólogo durante mi estancia en el departamento de recursos humanos de Técnicos en Alimentación SA (TASA), una empresa del ramo alimenticio dedicada a brindar los servicios de comedor, almacenamiento y distribución de alimentos, tanto preparados como no procesados. A lo largo del trabajo se intentó problematizar de manera crítica la formación científica y profesional recibida durante la licenciatura en Psicología en la FES Iztacala y la relación que guarda ésta con las funciones concretas en el ejercicio de la profesión en el área industrial y/o organizacional; para llevar a cabo esto se dividió el reporte en tres partes: la primera dedicada a la presentación de la psicología organizacional, sus antecedentes históricos, sus conceptos básicos y el papel y funciones del psicólogo en el área; en la segunda se describen y analizan la compañía y las actividades concretas realizadas por mí en la empresa; y en la última se expone y critica la formación recibida en la FES Iztacala y su relación con las funciones del psicólogo organizacional.

INTRODUCCIÓN.

La función del psicólogo en la sociedad se proyecta en dos ámbitos distintos, pero íntimamente ligados: primero como un científico dedicado al estudio de los fenómenos y procesos psicológicos y su relación con otros procesos sociales, desarrollando su actividad, principalmente, en espacios educativos y de investigación; el otro es ejerciendo como un profesional que aplica los conocimientos y técnicas emanados de la actividad científica mencionada y buscando incidir de manera práctica en distintos contextos, como la educación, el deporte, la empresa, el gobierno, la clínica, las organizaciones sociales, el comercio y un gran etcétera; se puede decir que prácticamente en cualquier actividad humana la psicología es de utilidad para entender dicha actividad e implementar estrategias para mejorarla.

De acuerdo con Furnham (2001), la psicología en general y sus aplicaciones particulares tienen una larga historia pero un pasado breve, toda vez que reconoce en la antigua cultura helénica los orígenes de las ciencias (incluida la psicológica) y pone énfasis en el interés de los griegos por estudiar al ser humano y la naturaleza con el fin de aplicar estos conocimientos en un intento para mejorar los distintos aspectos de la vida personal y comunitaria (la ética, las matemáticas, la política, la psicología, la educación, la medicina, son ejemplos claros de ello), aunque no fue sino hasta finales del siglo XIX cuando se sistematizó e institucionalizó el conocimiento psicológico en una disciplina particular con características y métodos propios, que se empezó a impartir en universidades y laboratorios de investigación, además de que se prepararon investigadores y docentes *ex profeso*; asimismo, en los trabajos de los que son considerados pioneros de la psicología se puede observar el origen de lo que se conoce como psicología aplicada: en Estados Unidos William James proponía una psicología que pudiera aplicarse en la vida cotidiana, mientras que en Alemania los estudios de Wilhelm Wundt y los estructuralistas ofrecían ideas que deberían demostrarse y ponerse en práctica en la sociedad (López, 2008). Aunque a nivel teórico conceptual no hay un consenso entre los psicólogos acerca de cómo definir a su

ciencia y a su objeto de estudio (la conducta, la experiencia, las estructuras psíquicas, el desarrollo cognitivo, el yo, etcétera), hay un mayor acuerdo en lo que se refiere a las distintas áreas de investigación y de aplicación; históricamente la psicología se ha dividido en varias áreas de estudio o investigación, entre ellas estrechamente relacionadas, las más comunes son: la psicología fisiológica, la educación, la psicología experimental, el aprendizaje, los procesos cognitivos, los *tests* y la psicometría, la psicología social y la psicopatología (Spector, 2002). A esto hay que agregar que al ejercer sus funciones los psicólogos forman un conjunto muy diverso de intereses especializados, además de que se genera un amplísimo espectro de contenidos, lo que se traduce en distintos campos de ejercicio de su actividad para llevar a cabo la aplicación de los principios psicológicos, además de que la psicología es de utilidad para hacer frente a muchos de los diferentes problemas que surgen prácticamente en todas las áreas de la vida social (Muchinsky, 2007); tradicionalmente se han considerado como las áreas principales de aplicación a la psicología industrial, la psicología de la educación, la psicología social y la psicología clínica, aunque actualmente se reconocen muchas otras como el deporte y la actividad física, la psicología jurídica y criminológica, la neuropsicología, la psicología de la salud, la psicología organizacional y/o del trabajo, la psicología ambiental, la publicidad, y un etcétera que cada vez es mayor. En el caso del presente trabajo, se ubica en el área que se conoce como psicología industrial, más en particular en la denominada psicología organizacional, ya que se trata de un reporte de las actividades profesionales desempeñadas en una empresa del ramo alimenticio.

Como pasa en la mayoría de los temas de la psicología, existen diferencias conceptuales en torno al ejercicio de esta ciencia al interior de una empresa, empezando porque algunos psicólogos lo circunscriben exclusivamente al ámbito de la psicología industrial, y con argumentos históricos, en el mejor de los casos, aceptan a la psicología organizacional como parte de la anterior (*cfr*. Jiménez, 1976; y Smith y Wakeley, 1977); otros investigadores hacen una tajante división y distinción entre las psicologías industrial y organizacional (Luthans y Kreither, 1984; y Tyson y Jackson, 1997), comentando que ésta se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones y pone más interés en los empleados que aquélla, la cual, además, tiene una perspectiva más gerencial y se orienta por la producción; mientras que otros autores (Carbo, 1999; García,

2002; y Spector, 2002) proponen una visión integradora en la que se reconoce que ambas tienen sus características y objetivos propios, pero están intrínsecamente relacionadas. A este debate se ha sumado en las últimas décadas la propuesta de la psicología del trabajo (Alcover *et al*, 2004; y Landy y Conte, 2005), que busca revalorar el papel del psicólogo desde la perspectiva ya no sólo de la empresa, sino incorporando el punto de vista del trabajador. En lo que sí hay un consenso es en aceptar que las actividades y responsabilidades de los primeros psicólogos industriales de las décadas de los 20's y 30's son diferentes de las que realizan los actuales psicólogos organizacionales y del trabajo, quienes además de los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de puestos, incentivos, condiciones de trabajo, etcétera, tienen que vérselas con cuestiones como el comportamiento de grupos y subsistemas, innovaciones tecnológicas, ejecución de estándares de calidad y certificación, investigación organizacional, y mercadotecnia y publicidad, entre otros tópicos interrelacionados e íntimamente ligados a la estructura y funcionamiento de la organización empresarial.

Hasta este punto con lo expuesto se puede perfilar a la psicología organizacional como un ejemplo ilustrativo de la forma como se interrelacionan el trabajo científico y la actividad profesional de los psicólogos, además de que permite empezar a entender por qué esta disciplina tuvo una demanda y un desarrollo muy marcados en el último tercio del siglo pasado, los que se han consolidado en el inicio del actual: el objetivo primordial de las organizaciones, y principalmente en las del tipo empresarial, es la eficiencia en los campos productivos, y para alcanzarla hacen uso de métodos y técnicas científicos que les sirven, en primera instancia, para hacer frente a problemáticas diversas en el afán de obtener las mayores ventajas económicas (López, 2008). En este sentido, una seria dificultad la han constituido siempre los esfuerzos por optimizar la participación de cada uno de los integrantes de las organizaciones, de esta forma, la necesidad de una psicología aplicada a la industria y los negocios surgió con la Revolución Industrial, la organización científica del trabajo y la propuesta de adecuación física y fisiológica del trabajador, aunque fue hasta la primera mitad del siglo XX, en particular después de la primera guerra mundial, cuando los cambios económicos y sociales aunados al avance en las ciencias, permitieron la sistematización de una disciplina científica particular denominada psicología industrial y/o

organizacional (Herrero, 2003), encargada de la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicos en un sistema social complejo, el contexto empresarial y laboral. Asimismo, este proceso ha promovido la búsqueda de una más adecuada (productiva) relación entre el hombre (trabajador) y su actividad (trabajo) en la organización empresarial, y la mencionada disciplina fue desarrollándose para buscar nuevas formas de obtener mejores desempeños por parte de los trabajadores, mediante la manipulación de factores como las condiciones ambientales, la motivación o el liderazgo (García, 2002); al enfocarse en esta situación los psicólogos se especializaron en la psicología del trabajo. No obstante, es necesario mencionar que, como se verá más adelante, ha habido posturas críticas y propositivas ante esta concepción del ser humano como una prolongación de las máquinas con las que labora.

En la sociedad actual asistimos a un peculiar momento del desarrollo de la psicología, que tiene que amoldarse a la exigencia de economías eficientes, a un intensivo uso de modernas tecnologías, tanto de producción y administración como de información y comunicación, y a un volátil entorno en las organizaciones empresariales, además de enfrentar normas cada vez más estrictas de crecimiento y competitividad. Para el caso particular de México nos encontramos que la psicología organizacional se desempeña en medio de las exigencias de una sociedad y una economía en desarrollo que enfrenta cada vez mayores apertura y competitividad, con un entorno internacional poco favorable, por lo que ya es práctica común que las compañías que buscan competir apliquen distintas estrategias para mantenerse y crecer, las cuales necesariamente pasan por la modernización y simplificación de sus estructuras, la innovación con mejoras tecnológicas y técnicas, además de la importancia de disponer y manejar del adecuado “capital humano” para llegar a la consecución de sus objetivos. La radical importancia de este último punto es evidente, ya que para los seres humanos en la empresa lograr resultados se vuelve un desafío todavía mayor que realizar sus tareas, y para lograr esto el trabajador competente debe poner en juego de manera integral sus conocimientos, habilidades, resistencia física, experiencia y comprensión del proceso que realiza; la contraparte son los efectos psicosociales como un estilo de vida acelerado, con limitaciones en el tiempo que las actividades necesitan, conflictos sociales e interpersonales, ansiedad generalizada por la permanente competencia e incertidumbre, y desintegración familiar, entre otros. Resulta imperativo para los

psicólogos organizacionales atender a todos estos aspectos derivados del contexto laboral, ya que al estar estrechamente ligados con el comportamiento del individuo inmerso en una organización, son objeto de estudio de esta disciplina.

Este es el contexto en el cual se enmarca el presente reporte de las actividades profesionales desempeñadas durante mi estancia en Técnicos en Alimentación SA (TASA), una empresa del ramo alimenticio creada en 1975, dedicada a brindar servicio de comedor a diversas compañías e instituciones en la ciudad de México y el área metropolitana, tanto privadas como del sector público (Iusacell, DIF Nacional, Conaliteg, Infra, todos los reclusorios del Estado de México, entre otras). Debido a la competencia y a las exigencias de sus clientes, TASA ha puesto en marcha diversas medidas para establecer estándares de calidad en sus productos y procedimientos por encima de los vigentes entre su competencia, lo que le ha redituado en ofrecer un servicio de calidad que le permitió posicionarse en el mercado de manera exitosa. Para cumplir con sus objetivos fue necesario dividir la empresa en dos secciones interrelacionadas: la de producción, encargada de comprar, seleccionar, almacenar, transportar y entregar todo lo necesario para los comedores, además de abastecer a otras empresas como restaurantes, hoteles u hospitales; la otra sección es la de comedores industriales, la cual, como su nombre lo indica, brinda el servicio de comedor a las instituciones cliente; entre ambas se encuentra el departamento administrativo, integrado por las áreas administrativa, comercial y de recursos humanos, es en esta última donde se inserta el psicólogo en la empresa. El papel del psicólogo es fundamental para TASA, toda vez que se encarga de proveer y capacitar el capital humano necesario para su óptimo funcionamiento, por medio de las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, seguimiento y evaluación. De esta forma, el objetivo de este reporte es analizar las actividades profesionales como psicólogo en una empresa del ramo alimenticio, el caso particular de TASA, vinculando este análisis con la formación teórica y práctica recibida en la UNAM campus Iztacala en la licenciatura de Psicología; para realizarlo el reporte se estructura en tres capítulos: el primero dedicado a los antecedentes históricos y teóricos de la psicología organizacional, además de explicar el perfil del psicólogo organizacional y sus funciones; en el segundo se presentan y analizan las actividades realizadas durante mi estancia en TASA como psicólogo en el área de Recursos Humanos, para lo cual es necesario también presentar una breve introducción sobre la empresa; en el

tercer y último capítulo se hace una reseña sobre la formación del psicólogo en la FES Iztacala y se exponen las reflexiones en torno a la experiencia del ejercicio profesional en la empresa y la formación en la universidad.

CAPÍTULO 1.

LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

MARCO HISTÓRICO CONCEPTUAL.

Antecedentes históricos.

La mayoría de los autores concuerdan en que resulta difícil ponerle fecha al inicio de la psicología industrial y organizacional (Vargas, 2007), empero, como ya se mencionó, el origen de ésta y de otras áreas tecnológicas en la ciencia psicológica tienen varios momentos en común: la necesidad de una psicología aplicada a la industria y los negocios surgió con la Revolución Industrial, la organización científica del trabajo y la propuesta de adecuación física y fisiológica del trabajador (Herrero, 2003). Aunque siempre han existido relaciones de tipo laboral entre los hombres que viven en sociedad, fue durante los siglos XVIII y XIX, después de la Revolucion Industrial, cuando las fuerzas competitivas del mercado llevaron al empresariado a utilizar la ciencia de la psicología como un medio para promover la "racionalización de la eficiencia" (García, 2002, pág. 1); de esta forma el conocimiento científico pasó a ser una de las fuerzas principales en el proceso de producción y acumulación capitalista; Alcover de la Hera y sus colaboradores (2004, cap. 1) destacan como representativos los casos en Inglaterra de Robert Owen, el "padre de la dirección de personal" (pág. 13), un galés propietario de una fabrica que en 1800 se preocupó por las necesidades de sus trabajadores, se negó a emplear a niños y mejoró las condiciones de trabajo de sus empleados, a quienes además enseñó aspectos de seguridad e higiene; y de Andrew Ure, quien en 1835 publicó su obra *The Philosophy of Manufactures*, en la que, entre otros temas, se ocupó de los factores humanos en la empresa, y puso en práctica algunas medidas como proporcionar a sus trabajadores té caliente, tratamiento medico, un ventilador y pagos por enfermedad. Aun así fue posteriormente, hacia el último tercio del siglo XIX, cuando los avances económicos, sociales y científicos permitieron la sistematización e institucionalización de una ciencia psicológica, independiente de la filosofía y la fisiología, la cual produjo conocimientos y técnicas que contribuyeron a la toma de conciencia de la importancia del factor humano en las empresas, destacando la inquietud por mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción, por el contrario, se buscaba que produjeran más rápido y en mayor cantidad

para generar mayores ganancias con menores costos; fue en esta época cuando se comenzó a concebir a la organización fabril como un espacio psicosocial, además de económico, en el que se buscaba facilitar la maximización de ganancias de los empresarios (García, 2002). Para el inicio del siglo XX, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor generó el interés por las personas en el trabajo con sus postulados de administración científica (Landy y Conte, 2005; y Herrero, 2003), por medio de la cual buscaba la eficiencia técnica y productiva, utilizando criterios gerenciales para el reconocimiento y la productividad de los trabajadores, además de darle una mayor importancia al recurso humano. García (2002) es crítica a esta postura por considerar que los trabajadores fueron aislados de sus oficios para cumplir unas funciones parceladas: "el *taylorismo* sirvió como laboratorio conceptual y experimental de las técnicas fragmentarias en las fábricas. La separación creciente entre el trabajo intelectual y manual se hizo cada vez más palpable... en nombre de la ciencia, la gerencia científica provocó una profunda alienación en las sociedades industriales." (pág. 2), y agrega que Taylor desarrolló y aplicó las teorías de Durkheim sobre la división del trabajo y de Weber sobre la racionalidad de las organizaciones. La trascendencia de los planteamientos de Taylor fue evidente incluso en la antigua Unión Soviética, donde la necesidad de crear una base psicológica científicamente sólida, aunada a la organización científica del trabajo, se convirtieron en uno de los elementos críticos del crecimiento de las fuerzas productivas y la sociedad soviéticas (García 2002).

Este fue el marco teórico y económico en el cual surgió la disciplina a la que en un principio se denominó psicología industrial, la que se puede concebir como la confluencia de la ciencia psicológica con intereses particulares aplicados en la preocupación por incrementar la eficiencia industrial en las organizaciones de tipo empresarial. Con el paso de los años y en conjunción con el desarrollo tecnológico, los psicólogos, tratando de cubrir las necesidades concretas expuestas por los dueños de los medios de producción, a principios del siglo XX, hicieron los primeros intentos por operar en la empresa desde una perspectiva psicológica; así fue como aparecieron los pioneros en la medición de aptitudes aplicadas a la industria, "las conocidas figuras de los psicotécnicos" (Herrero, 2003, pág. 52). Variados son los autores a los que se les puede adjudicar la paternidad de esta materia, además del aludido Taylor, Howell (1979) y Landy y Conte (2005) concuerdan en mencionar a Walter Dill Scott, psicólogo estadounidense que a principios del siglo XX

demostró al empresariado de Chicago la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad y el proceso de ventas; producto de estas conferencias fue la publicación de sus obras *The Theory of Advertising* y *The Psychology of Advertising*, en las que trata de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente, además del incremento de la eficiencia de los trabajadores con técnicas como la imitación, la competencia y la concentración. Otro autor que tradicionalmente es considerado como un patriarca de la psicología industrial es Hugo Münsterberg, un psicólogo alemán que estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, además de que publicó el libro *Psicología y eficiencia industrial* en 1913, en el que estudió los temas de aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, además de que aportó señalamientos como la participación del manejo de personal como variable relacionada con la producción y el reconocimiento de que la eficiencia implica los conceptos de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo (Vargas – Mendoza, 2007 y Spector, 2002).

El estallido de la primera guerra mundial, coincidente con la muerte de Münsterberg, representó un auge para la ciencia de la psicología en general, y muy en particular para la psicología industrial y organizacional, toda vez que los psicólogos comenzaron a aplicar su conocimiento para la selección de reclutas y su capacitación para el frente de batalla, lo que atrajo el consabido desarrollo de las técnicas y las pruebas de evaluación (Schultz, 1996). Por su parte, Vargas – Mendoza (2007) comenta que desde el inicio de la primera guerra mundial los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, por medio de la administración de pruebas colectivas para reclutas del ejercito y el desarrollo de procedimientos para la selección de oficiales, lo cual tuvo repercusiones positivas para los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y los inventarios de personalidad, que tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del conflicto bélico en Europa (Herrero, 2003). De esta época convulsa se pueden destacar los esfuerzos en Estados Unidos de James M. Cattell para la fundación de la Psychological Corporation, organización que tuvo los objetivos de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales; también es necesario mencionar a Lilian Gilbreth con su *The*

Psychology of Management, libro en el que enfatizaba el aspecto humano del trabajo, y a Whiting Williams, uno de los primeros dirigentes de la American Management Association e interesado en el estudio del factor humano en el comercio y en la industria, lo que lo llevó a publicar su obra *What´s on the Worker´s Mind* (Muchinsky, 2007). A pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos industriales eran muy variados, desde esa época se perfilaron algunas de sus funciones tradicionales, como la selección y colocación del personal, además del uso de pruebas psicológicas de evaluación y clasificación.

Luego del conflicto armado, de forma gradual los empresarios comenzaron a reconocer en mayor medida que la organización de los puestos de trabajo no era suficiente y que para mejorar los beneficios económicos era condición necesaria que los trabajadores fueran dirigidos como personas concretas, con necesidades, emociones y sentimientos vinculados con la empresa y con su trabajo (López, 2008); fue así como en el periodo de entreguerras, tuvieron lugar en Estados Unidos los primeros estudios organizacionales en empresas importantes como la Western Electric Company, la Procter and Gamble o la Philadelphia Company, entre los que destacaron los realizados en los centros de investigación de las universidades de Michigan y Ohio sobre la dinámica de grupos, así como los temas de liderazgo y motivación (Tyson y Jackson, 1997). Otras de las investigaciones clásicas fueron las conocidas como los estudios de Hawthorne[1], iniciados en 1927 y encabezados por Elton Mayo y Frederick Roethlisberger (Herrero, 2003, Muchinsky, 2007), quienes plantearon a la organización industrial como un sistema social y a los trabajadores como uno de los elementos más importante de ese sistema, dándole una gran importancia a los factores subjetivos en la eficacia para la producción y buscando que los empleados mejoraran sus sentimientos y actitudes hacia el trabajo y la compañía para buscar un mejor rendimiento (García, 2002). Para Vargas – Mendoza (2007), “lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de

[1] Se conocen así por el nombre de la planta de la Western Electric Company en Illinois, donde los investigadores trabajaron durante casi 15 años.

la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea" (pág. 6). Fue en esa época cuando también se inauguraron la división de psicología industrial de la American Psychological Association, e instituciones como la Society for Industrial – Organizational Psychology y la Association for Behavior Analysis, además de que surgieron publicaciones como *The Industrial – Organitational Psychologist*, el *Journal of Vocational Behavior*, o el *Journal of Counseling & Development* (Carbo, 1999). No obstante, para García (2002) "la psicología industrial se consolidó a partir de la década de 1920 en un campo de poder – saber que sirvió principalmente para resolver los problemas empresariales... retomó de los experimentos Hawthorne la premisa clásica taylorista y fordista: la industria es un sistema cooperativo. Esto le convirtió en una **psicotecnología moderna**[2] cuyo propósito ha sido generalmente el intento de adecuar a los trabajadores a las cambiantes condiciones de trabajo", y agrega que "es importante indicar que precisamente los procesos y luchas de resistencia que se dieron al interior de los experimentos Hawthorne fueron paradojas contra las premisas que más tarde formaron la base del discurso de las Relaciones Humanas y la Psicología Industrial" (pág. 9); asimismo, lo que también demostraron estos experimentos fue que los investigadores científicos podían llegar a ser muy eficientes para manejar las resistencias de los trabajadores en los centros de trabajo, para prevenir la "inadaptación" de los mismos, para desacreditar a los empleados inconformes categorizándolos como inadaptados, además de ejercer el control del trabajo con métodos más sutiles y sofisticados, para Gillespie (1991, citado por García, 2002, pág. 9) estos estudios fueron "el primer paso hacia la ingeniería humana del trabajo industrial". De esta época también son los estudios del Instituto Tavistock del Carbón (Vargas – Mendoza, 2007), en donde se investigaron los efectos del cambio en los procedimientos en las minas de carbón inglesas, y arrojaron que antes de una modificación en el modo de producción, o en este caso de extracción, los grupos de trabajo estaban fuertemente unidos y esto ayudó a los trabajadores a afrontar el problema del temor que es parte natural de su profesión, pero tras el cambio por un equipo mecanizado para aumentar la extracción se encontró que desaparecieron las relaciones sociales estables entre los

[2] Las negritas son de la autora.

trabajadores que existían con el método anterior, además de que la producción disminuyó y aumentó el ausentismo, lo que se atribuyó a que los trabajadores desarrollaron una sensación de anomia. Para el mencionado autor "la conclusión importante que debe derivarse de esta investigación es que los cambios dictados por consideraciones racionales de ingeniería que ignoran las necesidades sociales humanas pueden resultar nocivos para la organización" (Vargas – Mendoza, 2007, pág. 13).

A partir de la década de 1940 se volvió práctica común que los líderes de los negocios emplearan a psicólogos, además de que se realizaran investigaciones aplicadas en número creciente, lo que también repercutió en un gran auge en la cantidad de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica para la industria, lo cual incluso no se vio afectado por el inicio de un nuevo conflicto armado: la segunda guerra mundial, en la que a pesar de que el impacto de la psicología en el esfuerzo de la guerra no fue sustancial, el proceso de otorgar un gran reconocimiento y autoridad a los psicólogos por parte de las instituciones castrenses dio un gran impulso a la profesión. Aun así la nueva asonada bélica también tuvo un gran impacto en la psicología aplicada debido a que contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social, además de que ayudó a desarrollarla y refinarla; así fue como la psicología industrial emergió de la guerra como una disciplina reconocida que demostraba a la sociedad que podía ser de utilidad para resolver problemas prácticos (Howell, 2002). Durante la guerra, la psicología industrial se utilizó también en la vida civil, y el uso de pruebas de empleo aumentó considerablemente, para esta época los psicólogos industriales se habían dedicado a estudiar los problemas de selección y colocación de empleados, lo que los llevó a refinar sus técnicas considerablemente, gracias a lo cual la industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como diseño de maquinarias y espacios de trabajo (ergnomía), además de que los líderes empresariales se empezaron a interesar en especial en la aplicación de la psicología social en las organizaciones (Muchinsky, 2007).

Durante las tres décadas posteriores al fin de la segunda guerra, en la historia de la psicología industrial hubo una evolución gracias a los aportes de teorías sociales y científicas como el estructuralismo y la teoría de los sistemas, lo que también cuestionó su razón de ser y sus métodos, e introdujo el debate sobre la psicología organizacional, se

generó la división de la disciplina en subespecialidades, y se le otorgó un mayor rigor científico y académico; para esa época también fueron inaugurados más colegios y universidades en los que se ofrecieran cursos de psicología industrial y organizacional, se empezaron a otorgar grados científicos en la especialidad, aparecieron nuevas revistas y asociaciones profesionales especializadas, además de que la psicología aplicada a la ingeniería, nacida durante la guerra, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento a partir de 1950, debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa. (Muchinsky, 2007). La psicología organizacional también se vio impactada por el cada vez más fuerte movimiento por los derechos civiles y se tornó más sensible a la situación deplorable de las minorías y la explotación de los trabajadores en el proceso industrial, con lo que algunos psicólogos hicieron suyas reivindicaciones como las mejoras salariales, de vivienda, de educación y de empleo; además, los procesos y las funciones en la empresa se vieron afectados con la incorporación de procedimientos como nuevos formatos de entrevistas y las más sofisticadas baterías de pruebas.

De esta forma fue que para el último cuarto del siglo XX la psicología industrial y organizacional se consolidó como una disciplina aplicada, que pone el énfasis en las personas en el ambiente laboral y ayudó a que resurgieran los valores humanos en la empresa, además de que no fueran exclusivamente los criterios económicos los que se utilizaran en el trabajo, lo que ha llevado a una nueva filosofa y a un nuevo criterio de dar tanta importancia a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores como a la calidad y productibilidad de la industria; la naturaleza interdisciplinaria de esta rama de la psicología ha representado una gran ventaja, ya que le ha permitido servirse de los conocimientos de otras ciencias sociales (Díaz, 2000). La psicología industrial y organizacional se ha centrado en los estudios de los individuos como integrantes fundamentales de la empresa, pero también se ha interesado por la organización empresarial como tal. Además, a partir de la década de 1980, gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, se empezó a considerar como parte de la organización no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino también a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios y a quienes actúan como sus proveedores (Tyson y Jackson, 1997). En esta misma perspectiva, la psicología

organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad, se han desarrollado estudios de investigación de mercados y se han creado clubes de consumidores o usuarios que ayudan a conocer diversos factores relacionados con la mercadotecnia y la publicidad, a lo que se suman las investigaciones sobre retención de marcas y productos entre los consumidores, así como su fidelidad a los mismos (Spector, 2002). Otras aportaciones recientes a dicha disciplina fueron los estudios acerca del desarrollo de los grupos, el manejo de emociones y valores, la inteligencia emocional, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones entre otros temas. En la actualidad vemos que la importancia de la psicología organizacional consiste en que ayuda a comprender los fenómenos y procesos humanos al interior de las organizaciones industriales y en sus relaciones con el resto de los integrantes del sistema organizacional; en el inicio del nuevo milenio esta disciplina se perfila como de capital importancia para las empresas, a las que ayuda a hacer frente a los nuevos retos generados por el proceso de globalización, por el acelerado desarrollo tecnológico, por los cambios en la organización del trabajo y de la vida cotidiana, por los sistemas de calidad, por los problemas personales y familiares de los trabajadores, por la migración del empleo, por la violencia laboral, por las adicciones al trabajo, por la competitividad, por el desplazamiento del centro de trabajo a las casas en lugar de oficinas o fábricas, y por muchos otros aspectos del actual sistema de vida occidental.

Conceptos básicos.

Es ocioso insistir sobre lo enrevesado que resulta ofrecer una definición de psicología o especificar su objeto de estudio debido a la vastedad de sus contenidos y lo encontrado de los planteamientos, para efectos de este reporte es más importante reconocer que en la mayoría de los casos se aceptan nociones fundamentales, entre ellas una concepción integral del hombre como un ente biopsicosocial en permanente interacción con su medio ambiente, entendido éste no sólo en términos físicos, sino también tomando en cuenta sus dimensiones social, cultural, emocional, histórica, familiar, etcétera; dicha interacción es activa, la persona no es meramente reactiva a su medio (incluidos los otros que le rodean), sino que en su actuar también lo va modificando de manera continua, en un

proceso que involucra elementos tanto conductuales como biológicos, cognitivos y afectivos; este medio en el que se desenvuelve se presenta siempre en contextos diversos que pueden ser familiar, escolar, social, deportivo, laboral, lúdico, y muchos otros. Uno de estos contextos es el de las empresas, en el cual el ser humano pasa mucho de su tiempo de vida y resulta de capital importancia no sólo para su desarrollo personal, sino también para el de la sociedad.

Los psicólogos desempeñan variadas tareas en organizaciones empresariales y lugares de trabajo, ocupando diversos puestos en el departamento de personal o recursos humanos, en asesorías para la contratación y selección de personal, en la entrevista y realización de evaluaciones a los candidatos, en la elaboración de cursos de formación y en el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado, en la investigación para los departamentos de mercadotecnia, o en la investigación sistemática de la organización (Furnham, 2001). En este apartado se ofrecen algunos de los conceptos básicos que ayudan a entender las funciones del psicólogo en la empresa.

El primero de estos es el de organizaciones, las que de acuerdo con Gibson, Ivanicevich y Donnelly (1990, cap. 1) son un sistema constituido por un grupo de personas, que a su vez conforman subgrupos, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades; el carácter de estos sistemas puede ser formal, con sus normativas de procesos, o informal, determinado por la actividad e interacción habitual de la organización. Visto así, la organización empresarial plantea la configuración de un grupo humano complejo (sintetizado en el binomio trabajador – patrón) que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido (el industrial o empresarial) para la realización de fines y necesidades específicas (principalmente de tipo económico). Para entender este planteamiento otro concepto que resulta importante es el de empresa, a la que se entiende como “la ordenación y utilización de un conjunto de bienes materiales y humanos, orientada a la producción de bienes y servicios para su colocación en el mercado, con la intención de obtener un beneficio o ganancia, siendo el empresario el titular de dicha explotación económica” (Fernández – Ríos, 1999, pág. 338). El concepto que ha permitido la integración de la psicología en las organizaciones industriales es el de recursos humanos, ya que al centrar su análisis y acción

en las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el psicólogo busca optimizar su rendimiento y permitir una mayor efectividad general. De esta forma, la organización empresarial puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar no sólo de los dueños o patrones, sino también de los trabajadores en todos los niveles.

En cuanto a la definición de psicología organizacional, nos encontramos con varias, estas son algunas de ellas: Spector (2002, pág.4) dice que "la Psicología Industrial/Organizacional es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo"; por su parte, Landy y Conte (2005, pág.6) dicen que es la aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral, más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo muchos otros factores en el comportamiento organizacional; Muchinsky, (2007) cita a Blum y Naylor con su definición de psicología organizacional como la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria. Aunque una de las más completas es la de Furnham (2001 pág. 3 – 4), quien dice que "la Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización… la psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven, al igual que las ciencias cognitivas, se trata de una disciplina híbrida que complace derribando fronteras disciplinarias".

Asimismo, el trabajo interdisciplinario se puede definir como la interacción de procesos, destrezas y conceptos de distintos campos del conocimiento con perspectivas diversas, con el objetivo de mejorar los conocimientos y la intervención en distintas situaciones a las que hace frente la organización (Gibson, Ivanicevich y Donelly, 1990). La

psicología organizacional se ha ido construyendo con base en las contribuciones de diversas disciplinas sociales, principalmente de la psicología, la sociología, la administración, la antropología y las ciencias políticas, por mencionar sólo a las más importantes, las que le auxilian para abordar los problemas surgidos en la relación de la persona con las organizaciones, tanto a nivel micro o personal, como los procesos de grupo y la organización en sus distintas dimensiones. A continuación se mencionan las aportaciones más destacadas de las citadas disciplinas, de acuerdo con Mosqueda (2002):

- Psicología. Se trata de una ciencia que busca explicar el comportamiento de los seres humanos de manera integral, y con base en esto desarrollar estrategias de intervención en los distintos ámbitos de la actividad humana. Entre las múltiples contribuciones al conocimiento del proceso organizacional se cuentan las teorías del aprendizaje y de la personalidad, las estrategias de consejería y capacitación, la atención de problemas como fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo que afectan al los procesos y los objetivos de las organizaciones, en este caso del trabajo y de la empresa. Asimismo, se enumera el análisis y la aplicación de técnicas en tópicos como percepción, personalidad, liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de rendimiento, la medición de las actitudes, la técnicas de selección del empleado, el diseño del trabajo y la tensión o estrés laboral, el cambio y sus resistencias, entre otras.
- Sociología. Los sociólogos estudian al hombre desde la perspectiva del sistema social en el cual desempeña sus diferentes papeles, es decir, que la sociología se ocupa de las personas en su relación con otras personas a niveles macro y microsocial. De manera específica, los sociólogos han hecho su mayor contribución a la psicología organizacional por medio del estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, tanto simples como complejas, muy en particular en el ámbito laboral; también se pueden contar áreas de estudio y técnicas de intervención variadas como las dinámicas de grupo, los diseños de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, los procesos de la comunicaciones, el ejercicio del poder y sus implicaciones, la solución de conflictos y el comportamiento entre grupos.

- Psicología Social. Se trata de un área de la psicología general, en la que se utilizan principalmente los principios de esta disciplina y de la sociología, y que se enfoca en la influencia de unas personas en otras, tanto individual como colectivamente. Una de las principales áreas que han recibido considerable investigación por parte de los psicólogos sociales es el cambio y las resistencias, cómo ponerlo en practica y la manera de reducir las barreras para su aceptación; también se cuentan aportaciones en materia de instrumentos de medición, entendimiento y actitudes cambiantes, patrones de comunicación, las formas en las cuales les actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales, además de los procesos de toma de decisiones de grupo.
- Antropología. Se aboca al estudio de las sociedades para tener un mejor entendimiento acerca de los seres humanos y sus actividades; el trabajo de los antropólogos en las culturas y ambientes ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento entre la gente de diferentes países y dentro de diferentes organizaciones; mucho del conocimiento actual sobre la cultura y los ambientes organizacionales, así como las diferencias entre las culturas de las naciones es resultado del trabajo de los antropólogos o de investigadores que han usado las metodologías de aquellos.
- Ciencia Política. Aunque frecuentemente se han pasado por alto, las contribuciones de los científicos de la política son significativas para el entendimiento del comportamiento en las organizaciones, ya que estudian el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político; entre los temas específicos de su interés se incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder o cómo la gente manipula el poder en su propio beneficio. Hace algunas décadas no se tomaban en cuenta las aportaciones de los científicos políticos para la psicología organizacional, sin embargo, cada vez es más evidente que las organizaciones, de cualquier tipo, son entidades políticas, por lo que si se busca explicar con precisión el comportamiento de las personas en las organizaciones, es necesario tomar en cuenta la perspectiva política en el análisis.

Papel y funciones del psicólogo e n la empresa.

La Enciclopedia Salvat Diccionario (1983) presenta diferentes acepciones de la palabra papel, una de ellas es “carácter, representación o calidad con que uno interviene en un asunto”, mientras que las funciones vendrían a entenderse como las “acciones y ejercicios de un empleo, facultad u oficio”. Visto así, el papel del psicólogo en la empresa estará constituido por todos los atributos inherentes a su formación profesional y al puesto que ocupa en la organización, los que en su accionar le otorgan un *status* muy particular al interior de la misma y ante el resto de los integrantes; las funciones del psicólogo en la empresa son todas aquellas actividades concretas que con base en su papel se espera lleve a cabo en la compañía. Un importante problema para todo tipo de organización lo ha constituido siempre la búsqueda por hacer más eficientemente la participación de sus integrantes para la consecución de sus objetivos, y en el caso de las empresas esta dificultad es capital; fue esta situación la que sirvió de entrada al psicólogo en la industria, aunque lo llevó a asumir en el área de recursos humanos el papel tradicional que en este ámbito está definido por su relación instrumental hacia la dirección de la organización, en estrecha correspondencia con las áreas de producción y comercial, y en muchos casos integrado al área administrativa. Parafraseando a Alardín (1990)[3], se puede comentar que el papel del psicólogo organizacional en la empresa es el del profesional encargado de investigar, detectar, evaluar, diagnosticar, prevenir, rehabilitar, desarrollar y capacitar al factor humano[4] para optimizar su trabajo y maximizar los beneficios tanto personales como de la organización, lo cual lleva a cabo a partir de la aplicación práctica del conocimiento científico (funciones) que se traduce en habilidades, técnicas, programas e instrumentos específicos para cada una de sus funciones; a esta definición autores como Harrsch (1985) y Díaz (2000) comentan que también debería ocuparse de potencializar el desarrollo humano de cada uno de los miembros, de promover la satisfacción laboral y prevenir e intervenir en los conflictos entre los patrones y los trabajadores. De acuerdo con el perfil esbozado con base en el papel del psicólogo organizacional, cada una de las competencias mencionadas tiene sus propósitos específicos (Carbo, 1999):

[3] Quien en realidad habla del especialista en comunicación humana, pero cuya definición puede servir para aproximarse al psicólogo organizacional.
[4] Algunos autores se refieren específicamente al comportamiento organizacional.

- Las habilidades de detección y evaluación se utilizan principalmente para calificar al nuevo personal o al existente, y sus mayores aplicaciones se dan al seleccionar personal o al capacitarlo cuando se trata de labores especializadas.
- Las habilidades de desarrollo tienen por objetivo promover los cambios en el recurso humano, tanto individuales como grupales, que sirvan para simplificar y afinar los procesos productivos.
- En las habilidades de prevención el psicólogo organizacional pone especial interés en los factores actuales que inciden en el desempeño del factor humano y en las posibles repercusiones a mediano y largo plazos.
- Aunque no muy utilizadas en la mayoría de los casos, las habilidades de investigación aportan beneficios importantes a las organizaciones en cada de una de las funciones que a continuación se describen.

En cuanto a las funciones del psicólogo en la empresa están condicionadas tanto por su papel como por los objetivos de la dirección, son actividades sistematizadas que han ido cambiando significativamente y se han hecho más complejas a lo largo del tiempo, debido en buena parte a la dinámica impuesta por los movimientos en los sistemas científicos, económicos y políticos (Carbo, 1999). Hay un grupo de funciones básicas o tradicionales que han desempeñado los psicólogos en la empresa desde los primeros acercamientos formales a principios del siglo XX, como el reclutamiento, la selección, el análisis de puestos o la capacitación, las que se han ido especializando y dando paso a otras actividades como la dirección y gestión organizacional, la investigación comercial o intervención en materia de salud laboral. A continuación se citan las más mencionas por la mayoría de los autores (Carbo, 1999; Furnham, 2001; Howell, 1979; Spector, 2002):

- Reclutamiento y selección. Se trata de un solo proceso que se da en dos momentos; el primero, reclutamiento, consiste en buscar y atraer a la mayor cantidad de candidatos que cumplan con los requerimientos generales para el puesto, y el segundo, selección, es elegir al personal adecuado a partir de diversos métodos de evaluación.
- Inducción. La inducción del personal es una etapa que inicia luego de ser contratado el nuevo empleado y, como su nombre lo dice, consiste en el primer acercamiento a la organización para buscar su integración.

- Capacitación. Se da tanto a los nuevos empleados como a los que ya tiene tiempo laborando y puede tener distintos objetivos: entrenamiento para conocer o mejorar el trabajo, para desarrollo organizacional o para ajustarse a cambios en los procesos (tanto productivos como administrativos o de cualquier otro tipo), y generalmente consiste en actividades planeadas a partir de las necesidades concretas de la empresa en cuanto a recursos humanos.
- Evaluación del desempeño. Éste es un proceso de identificación de criterios o normas para determinar tanto el desempeño de los empleados como la consecución de los objetivos tomando como base el mismo, para en su caso implementar medidas tendientes a mejorar estos aspectos.
- Ergonomía. Se trata de un campo multidisciplinario que abarca tanto a psicólogos como a diseñadores, ingenieros y sociólogos, quienes en conjunto se dedican a diseñar las herramientas, equipos, máquinas o espacios que sean compatibles con las capacidades del personal.
- Desarrollo de la Organización. Recientemente, con los avances en las teorías de sistemas, se han reconocido las potenciales contribuciones del psicólogo al desarrollo de la organización por medio del análisis de la estructura de la misma para maximizar la satisfacción y eficacia de los integrantes (no sólo de los trabajadores), e incluso de los clientes.
- Calidad de la vida laboral. Tampoco es mucho el tiempo que hace desde que se ha ido fomentando la participación del psicólogo en la investigación e intervención de los factores que contribuyen a que el recurso humano en la empresa se desarrolle y mejore su calidad de vida, en beneficio tanto personal como de la organización.

Estas son las actividades más señaladas, hay muchas otras que se pueden agregar como investigación de mercados, relaciones laborales, seguridad e higiene, etcétera. También es importante mencionar que como parte de las tareas del psicólogo organizacional pueden exigírsele otras que no necesariamente pertenecen al ámbito psicológico, como pueden ser funciones de encargado de personal, administrador o manejo de nómina, impuestos y contribuciones al IMSS.

Capítulo 2.

EL PAPEL Y LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN UNA EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO. EL CASO DE TASA.

Presentación de la empresa[1].

Técnicos en Alimentación SA (TASA) es una empresa ciento por ciento mexicana que cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado de comedores industriales, y que durante todo ese tiempo ha ido creciendo y consolidándose como una de las empresas líderes en el ramo alimenticio, gracias a lo cual actualmente cuenta con dos ramas de negocio: el servicio de comedores empresariales y el abasto integral de insumos alimenticios, ambas funcionando con el objetivo prioritario de ofrecer a sus clientes un servicio que supere tanto sus expectativas como sus necesidades. El concepto que articula todos los esfuerzos de cada uno de los sectores de la empresa y sus miembros es la búsqueda y perfeccionamiento de una fusión entre lo artesanal, representado por los alimentos y la manera en como se preparan y sirven, con la modernidad y el progreso en la tecnología de reparto y elaboración de menús; todo lo cual se realiza de acuerdo con unos principios laborales básicos:

- Servir y atender a los clientes de maneras eficaz y efectiva, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.
- Reconocer y cumplir las responsabilidades sociales como empresa mexicana del ramo alimenticio.

[1] Casi el total de la información de este capítulo fue tomada del Manual de Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos y la Guía de Selección e Inducción de Personal, ambos materiales de uso interno del área de Recursos Humanos de TASA, de *Notitasa. Órgano de Información Interno*, que, como su nombre lo dice, es una publicación periódica con información sobre la empresa y sus trabajadores, entre otros temas, y del sitio web www.tasacomedores.com. Cuando la información provino de otro medio se anotó la referencia.

- Lograr el máximo grado de satisfacción laboral de los empleados en las tareas asignadas para que las cumplan de manera óptima.
- Evitar injusticias en todos los ámbitos, no permitir cualquier tipo de abuso de ninguna persona hacia alguno de los trabajadores de la empresa, ni viceversa.

Desde el ingreso a todos lo empleados, tanto del área de producción como de las áreas administrativa y comercial, se les inculcan estos principios y se les capacita para asumir y poner sus empeños en cumplir con la Misión de TASA, que es “proporcionar un servicio de alimentación Satisfactorio, Sano, Oportuno y Cordial, cumpliendo con la sociedad y contribuyendo en su bienestar”; mientras que su Filosofía se basa en los principios de “Servicio, Honestidad, Calidad, Responsabilidad, Limpieza, Eficiencia, Creatividad, Salud y Confianza”; en tanto que la Política de Calidad tiene como fundamento “cumplir con los compromisos, superando las expectativas y necesidades de nuestros clientes, dando un valor agregado a nuestros productos y servicios alimenticios, por medio de un equipo humano capacitado”. De esta forma se tiene que el objetivo de la empresa para con sus clientes es proporcionarles, apoyada en el esfuerzo de un grupo de profesionales, un servicio que cumpla con las más estrictas normas de calidad e higiene, efectuado de manera oportuna y eficiente, cuyos resultados se observan no sólo en la completa satisfacción de los clientes y comensales, sino también en el cada vez mayor posicionamiento y reconocimiento con el que actualmente cuenta la compañía; en resumidas cuentas, como se consigna en la página *web* corporativa, “en su vocación de servicio y permanente búsqueda de calidad, TASA ha mantenido una trayectoria congruente con sus principios filosóficos y su misión trabajando para el manejo de un comedor ideal”.

Entre los procedimientos certificados que constituyen los cimientos sobre los que se desarrollan los servicios de gran calidad que han ayudado al crecimiento económico de la empresa, se destacan:

1. **Control centralizado de órdenes de producción.** El departamento de producción centraliza las órdenes de compra con la planeación anticipada de menús, realizando el abasto diario de insumos con justo lo que se requiere para el día siguiente, propiciando una mejor utilización de la materia prima y almacenes prácticamente vacíos para su mejor control.

2. **Alta calidad en la materia prima**. Se monitorea a todos los proveedores en relación con las medidas de higiene y calidad del producto, llevando a cabo auditorías de calidad a sus instalaciones; asimismo, al recibir la materia prima se realiza una supervisión organoléptica, los empaques originales se retiran y las frutas y verduras se clasifican en cajas de plástico por tamaños y madurez, y de esta manera tanto evitar el traslado de fauna nociva como aprovechar a ciento por ciento los productos.
3. **Supervisión de servicios por medio de sistemas electrónicos.** El servicio es supervisado por el departamento de aseguramiento de calidad y se aplica un sistema computarizado que se puede consultar con un dispositivo electrónico (*handheld*, *palm*, *lap top*, etcétera), mediante el cual se obtiene información detallada de todas las áreas involucradas en la operación, permitiendo levantar pedidos y en su caso tomar oportunamente acciones preventivas y correctivas.
4. **Nutrición.** Se ha conformado un grupo de médicos y nutriólogos altamente capacitados, encargados de diseñar los menús de acuerdo con las necesidades básicas del consumo de nutrientes promedio, además de que se apoyan en modernos sistemas de cómputo para balancear y variar los menús de acuerdo con los sabores, la variedad, los colores y el valor nutricional.
5. **Atención al comensal.** Como parte de sus esfuerzos para asegurar la total satisfacción del comensal, TASA lleva a cabo encuestas de servicio cada cuatro meses, las cuales le permiten obtener indicadores reales de los gustos o preferencias en cuanto variedad, presentación y sazón los platillos, además de una evaluación directa y oportuna sobre el servicio y quienes lo prestan.
6. **Ambientación.** Se reconoce que el momento dedicado a la comida debe ser de grata convivencia con los compañeros de trabajo, por lo que debe llevarse a cabo en un ambiente agradable; entre otras cosas, los comedores se adornan con motivos estacionales o fechas conmemorativas, además de que siempre se encuentran en óptimas condiciones de higiene y con el mobiliario adecuado.

A estos procesos se deben sumar los valores agregados con beneficios directos para las empresas clientes:

- **Fumigación.** Existe un calendario de fumigación de las instalaciones, manejado por un equipo técnico que se encarga de llevarla a cabo en todos los comedores utilizando productos que no son nocivos para la salud.
- **Mantenimiento preventivo.** Es esencial para el buen funcionamiento del comedor realizar mantenimiento preventivo con personal calificado, para lo cual se tiene un departamento *ex profeso*.
- **Póliza de responsabilidad civil.** Para hacer frente a cualquier imprevisto fuera de control y de consecuencias importantes.
- **Rutas gastronómicas.** Con el propósito de ofrecer a los comensales una variante en el servicio directo en el comedor, mensualmente se organiza una ruta gastronómica por medio de recorridos por los diferentes estados de la república y así promover al mismo tiempo las raíces culinarias del país.
- **Gacetasa.** Como una valiosa aportación a los clientes, prospectos y amigos se edita mensualmente una publicación con artículos de interés sobre el manejo de alimentos, nutrición y aspectos médicos, entre otros temas.
- **Asesoría.** Principalmente para las empresas pequeñas que desean ofrecer a sus empleados la prestación de servicio de comedor, pero les resulta difícil concretar el proyecto.
- **Servicios especiales.** TASA asume integralmente la responsabilidad del servicio de alimentación de las empresas, proporcionando cualquier tipo de servicio que sea requerido, como pueden ser banquetes, parrilladas, taquizas, *box lunch*, bufetes, *craft service*, despensas, etcétera.

Estos procesos y servicios se han complementado con una gran inversión en infraestructura para desarrollar el almacén, un complejo cuyas instalaciones están expresamente diseñadas para los óptimos acondicionamiento y manejo de productos alimenticios, ya que fueron construidas para el abastecimiento de los comedores de acuerdo con las más estrictas normas oficiales nacionales (NOM – 093 y 120 SSA – 1994), así como con los exigentes estándares de calidad de la propia compañía. También es necesario mencionar que en virtud de los procedimientos implementados el almacén tiene una rotación promedio de 3.46 días en sus inventarios, los cuales están dividido en cinco grupos de materia prima: 1) cárnicos, 2) embutidos, 3) lácteos, 4) abarrotes y 5) frutas y verduras;

dichos procedimientos están basados en la programación anticipada de los menús para realizar el abasto diario de los insumos, garantizando así un mejor aprovechamiento de las materias primas, medido en términos tanto de su valor nutricional como de su valor económico. Asimismo, para la parte de aseguramiento de la calidad la mencionada infraestructura incluye un laboratorio especializado propio, a lo que se suma el apoyo de un laboratorio ajeno e independiente, los cuales realizan monitoreos y cotejan los resultados; la intención de contratar los servicios externos es para incorporar un punto de vista imparcial que sirva para tener la seguridad de que se está llevando a cabo un efectivo control bacteriológico. Tanto los procedimientos como la infraestructura mencionados le han valido a TASA el obtener el Distintivo H y postularse para el proceso de certificación ISO 9000, y así seguir mejorando para estar a la altura de las exigencias de la actual cultura empresarial.

Lo expuesto hasta aquí es referente a la empresa hacia el exterior, hacia los clientes; mientras que a lo interno TASA se divide en la Dirección (integrada por el director general y los gerentes) y las áreas de producción, comercial y administrativa, mismas que a su vez se dividen en diferentes departamentos. En cuanto a las condiciones laborales de los empleados, en los departamentos de producción (comedores, almacén, distribución o

mantenimiento) son: una jornada de 48 horas semanales distribuidas en función de las necesidades de la empresa, el horario es asignado por cada supervisor de área, el sistema de pago es semanal, todos los sábados, por medio de una cuenta de nómina, a excepción de los dos primeros pagos que son en efectivo, asimismo, es hasta la segunda semana cuando reciben el primer sueldo, se lleva una semana de desfase debido a los trámites administrativos; en lo que se refiere a las prestaciones, desde el primer día de trabajo los empleados se vuelven acreedores a todas las que marca como obligatorias la Ley Federal del Trabajo: IMSS, Infonavit, Fondo de Ahorro para el Retiro, vacaciones y días de asueto, aguinaldo y primas vacacional y dominical; a estos beneficios se suman las prestaciones de la empresa: premios por puntualidad, asistencia y anual, vales de despensa, ayudas para útiles escolares y juguetes el Día de Reyes, además de despensas mensuales y una despensa navideña especial, aunque cabe mencionar que las prestaciones de la compañía están condicionadas al eficaz desempeño de los trabajadores. En los departamentos de las áreas administrativa y comercial las prestaciones de los empleados son similares a las de producción, aunque existen diferencias en relación con los horarios fijos (de 9:00 a 18:00 horas de lunes a viernes y medio día el sábado) y el sistema de pago (también por cuenta de nómina pero con una periodicidad quincenal). Asimismo, el monto neto de los salarios varía no sólo entre las áreas, sino incluso entre los empleados de un mismo departamento, ya que se asignan en función de un escalafón que toma en cuenta el área, el puesto, las funciones, el desempeño y la antigüedad.

En el caso particular de los psicólogos en TASA, nos integramos con un equipo multidisciplinario (con abogados, administradores, contadores y técnicos) en el Departamento de Recursos Humanos, que a su vez es parte del área administrativa; dicho departamento tiene entre sus responsabilidades atender a las necesidades administrativas de los empleados, integrar equipos de trabajo que propicien y fomenten las buenas relaciones laborales entre los trabajadores, promover el desarrollo organizacional, desarrollar programas de higiene y seguridad, además de llevar las relaciones laborales y sindicales. El Departamento de Recursos Humanos está dividido de manera formal en tres secciones:

1. Planeación de Personal. Sus objetivos son estandarizar procedimientos de trabajo y sistematizar los controles de determinación de empleados por área y departamento; cubrir las necesidades de personal de acuerdo con los perfiles y las actividades de

cada uno de los puestos, favoreciendo la expectativa personal del candidato y de la empresa; e inducir a los trabajadores de nuevo ingreso a las políticas y lineamientos de TASA.

2. Capacitación y Desarrollo Organizacional. La capacitación en TASA se lleva a cabo con base en un diagnóstico de las necesidades de desarrollo a nivel individual, de grupos específicos de trabajo y de la estructura organizacional, por medio de una serie de cursos de formación para beneficio de los trabajadores, con el fin de optimizar sus labores; en un principio se imparten cuatro cursos básicos y durante su estancia se promueve la participación en diversos cursos relacionados con el área particular en que se labora, con el fin de promover su desarrollo personal y laboral, además de incentivar su crecimiento al interior de la empresa.
3. Relaciones Laborales y Seguridad e Higiene. Esta sección tiene un doble propósito, por un lado establecer estrategias que optimicen el manejo de los recursos humanos y atender de manera especializada el manejo y control de las relaciones laborales en sus diferentes dimensiones: de la empresa con el trabajador, inter e intra departamentos, grupos de trabajo y con el sindicato; el otro es diagnosticar y desarrollar programas de prevención de riesgos que estén de acuerdo con la filosofía de la organización y contribuyan a mantener libres de contingencias al personal, las instalaciones, el equipo, la materia prima y la empresa en general.

Descripción del papel y las funciones.

En este apartado describo mis actividades y responsabilidades como psicólogo en la sección de Planeación de Personal. En primera instancia es necesario comentar que los aspirantes a ocupar un lugar en el equipo de trabajo de TASA son aceptados una vez que han aprobado satisfactoriamente las entrevistas, exámenes psicométricos y pruebas de conocimientos y habilidades, de acuerdo con el perfil de la actividad que van a realizar; una vez dentro de la empresa, los empleados inician una serie de programas de inducción y capacitación para prepararlos, entrenarlos y adiestrarlos en la ejecución de las tareas inherentes a su puesto, y así promover un óptimo desempeño de las funciones. Para sistematizar el trabajo se elaboró el Manual de Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos, en el cual se incluye la Guía de Selección e Inducción de Personal, la cual establece que mis principales funciones como auxiliar de reclutamiento y selección eran cubrir las necesidades de personal de acuerdo con las actividades y perfiles de cada

uno de los puestos en la empresa, tanto productivos como administrativos, favoreciendo las expectativas económicas de la compañía y las personales del candidato, además de inducir al personal de nuevo ingreso a las políticas y lineamientos de TASA; para cumplir con estas funciones se deben llevar a cabo la promoción de la empresa ante instituciones diversas, públicas y de la iniciativa privada, la elaboración de los perfiles y el análisis de puestos, el establecimiento y administración de las fuentes de reclutamiento, la convocatoria para el reclutamiento del nuevo personal, el curso de inducción para los seleccionados, mantener actualizadas las estadísticas de ingresos y movimientos de trabajadores, administrar convenios de vinculación educativa y realizar entrevistas de seguimiento y salida de personal.

De acuerdo con la citada guía, el perfil que tuve que cubrir para desempeñar el puesto de asistente de reclutamiento y selección tiene como requisitos indispensables contar con los conocimientos generales sobre el proceso y las fuentes de reclutamiento, pruebas psicométricas y de personalidad, y sobre el proceso de selección y contratación, además de contar con habilidades de observación, facilidad de palabra y buena presencia, a esto se debe añadir que era deseable que contara con experiencia y contactos con otros profesionistas del área, aunque en última instancia esto no fue absolutamente necesario. En cuanto a las entrevistas se establece que para ser asistente son importantes las habilidades para establecer una relación de confianza con los candidatos y reducir su ansiedad, para mostrar atención e interés en lo que las otras personas están expresando, y para manejar el lenguaje verbal y no verbal que permitiera conducir las entrevistas con asertividad; asimismo, cuenta mucho ser receptivo a la información que se proporciona para complementarla durante la conversación y detectar cuando el solicitante miente. Siguiendo con el documento, de la aplicación e interpretación de exámenes dice que como psicólogo debía ser capaz de seleccionar, integrar, aplicar y evaluar las baterías de pruebas que se utilizan con los candidatos, tanto psicométricas como de personalidad y técnicas, la mayoría de las cuales ya han sido preestablecidas de acuerdo con el perfil de cada puesto; para la administración de los *tests* era necesario manifestar suficientes autoridad y claridad en las instrucciones y las reglas para los aspirantes, además de ser sumamente observador de sus actitudes y expresiones durante la evaluación; para la posterior elaboración de los reportes psicométricos resultó trascendental contar con las competencias de análisis,

síntesis y redacción que me permitieron integrar los resultados de las entrevistas y las pruebas en un perfil de acuerdo con formatos previos para emitir una valoración final del candidato. Respecto de la contratación dice la Guía que como reclutador era necesario tener la habilidad para llevar la negociación y exponer las características de la relación laboral y el contrato, el conocimiento de los pasos y la secuencia a seguir en el proceso de contratación, y la información sobre las cuestiones legales, administrativas y laborales (Ley Federal del Trabajo, sueldo, horarios, inscripción en el IMSS, formas de pago, incentivos, etcétera) que se instituyen con la firma del contrato. Finalmente, para los cursos de inducción fue imprescindible contar con la capacidad de interrelacionarme con el nuevo personal, despertando su interés y atención en los temas que debía exponerles, de demostrar que contaba con toda la información necesaria sobre la empresa, el puesto y las funciones a desempeñar, además de las características de la nueva relación de trabajo; también era necesaria la habilidad de motivar a los neófitos para que su estancia en la organización fuera fructífera y de provecho para ambas partes. A todo esto se debe sumar una latente disposición y capacidad para mantener en orden y actualizados los registros de reclutamiento y movimientos de personal, asistir a juntas de intercambio de personal, además de cursos de actualización y capacitación, y en algunos casos de participar en proyectos particulares y/o novedosos.

Siguiendo con la Guía de Selección de Inducción de Personal, el espacio físico para llevar a cabo las funciones de reclutamiento y selección debía de ser una oficina o un cubículo asignado especialmente para esta actividad, en el cual se pudiera desarrollar libremente el trabajo, con adecuadas condiciones de limpieza, espacio, iluminación y ventilación, privado y aislado de ruidos y/o eventos que pudieran ser un factor de distracción y desconcentración para el prospecto, razón por la cual estaba alejado del área donde el personal operativo laboraba. Los elementos necesarios para las actividades eran: carpetas con pedidos, formatos, guías de evaluaciones y pruebas psicométricas, cuestionarios y hojas de respuestas, así como los registros de altas, bajas y movimientos de personal, y el archivo del área; por lo menos una computadora conectada a la red interna de la empresa y cargada con procesador de texto y hoja de cálculo, además de las baterías de pruebas digitalizadas que se utilizan para cada uno de los puestos, papelería (hojas, plumas, lápices, solicitudes de empleo, carpetas, etcétera), y una agenda de trabajo que contenía las

anotaciones sobre las actividades a realizarse por día y por semana, los contactos y los pedidos a las fuentes de reclutamiento (con fecha y costo), las instrucciones y requerimientos recibidos desde la Gerencia de Recursos Humanos u otros departamentos de la organización, y la comunicación interna del área.

Por otro lado, el proceso de selección e inducción de personal se realizaba de acuerdo con un esquema establecido, en el cual la actividad es dividida en cuatro etapas diferenciadas:

1) Una previa de detección, análisis y descripción de exigencias y puestos de trabajo: ya sea por la creación de nuevas plazas, por reestructuraciones en los procesos o en el número de personal, por requerimientos especiales surgidos en la empresa o entre los clientes, o por cualquier otra razón; aunque esta no fue una de mis funciones más frecuentes, para esto era necesario partir de una detección de las necesidades concretas que permitieran elaborar el perfil adecuado para su satisfacción, lo que requería el uso varias técnicas de recolección de información, como la observación directa de los procesos de trabajo, los cuestionarios para los trabajadores (tanto operativos como administrativos) y sus superiores, además de entrevistas focalizadas con ciertos informantes claves. Una vez obtenidos los datos del análisis, se procedía a la descripción y clasificación de las tareas, poniendo especial atención en distinguir las específicas del puesto de las periódicas y ocasionales; también se debían detallar las variables que estaban implicadas en el puesto, como el espacio físico de trabajo, los materiales y herramientas, el tiempo necesario para cada tarea, las cualidades personales requeridas para los candidatos (físicas, intelectuales y de personalidad), y las responsabilidades y el personal tanto subordinado como superior. Finalmente, toda esta información se registraba y organizaba en un formato de perfil de puesto de trabajo como el que se muestra en el anexo, el cual también debía incluir las pruebas psicométricas y de habilidades que debían aplicar a los candidatos.
2) La siguiente etapa era la de reclutamiento, el cual podía realizarse hacia el interior o hacia el exterior de la organización. Mis actividades en TASA se centraron a partir del proceso que se establece con esta etapa de reclutamiento, al cual se le entiende como el conjunto de procedimientos previos a la selección que están encaminados a

atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desempeñarse de manera adecuada en los puestos para los que son requeridos (Spector, 2002). Cuando en la empresa surgía una vacante la primera obligación era siempre intentar cubrirla por medio de la reubicación de uno o más de los trabajadores con que se cuenta en el momento (reclutamiento interno), ora por ascenso (movimiento vertical), ora por trasferencia (movimiento horizontal) ora por trasferencia con promoción (movimiento diagonal), ya que esta opción representa varias ventajas como su menor costo y sus mayores rapidez y seguridad, además del factor de motivación para los empleados. En los casos en que el reclutamiento interno no era suficiente y/o factible para satisfacer las necesidades de personal, se echaba mano de las fuentes de reclutamiento externo; las más usadas por esta compañía (dependiendo de la vacante) eran la consulta del archivo de candidatos, los anuncios en periódicos o la internet, los carteles en la puerta de la empresa o en algunas zonas estratégicas, y las ferias y juntas de reclutamiento, además de que en menor medida se podían usar los contactos con universidades, sindicatos u otras empresas del ramo, las agencias de empleo, o los contactos y recomendaciones personales[2]. El siguiente paso a seguir era el de la preselección, que se entiende como un proceso negativo, ya que su objetivo es servir como un primer "filtro" de la población reclutada tomando en cuenta la información recabada previamente (*curriculum vitae*, solicitud de empleo y en algunos casos una breve entrevista) para eliminar las candidaturas que no se ajustaran a los requerimientos o que resultaban poco interesantes.

3) La tercera etapa es la de selección del personal, entendido éste como una actividad de análisis, clasificación y decisión en la que se debían escoger entre los candidatos reclutados a quienes tuvieran las mejores competencias para aumentar las probabilidades de ajustarse al puesto vacante, con el propósito de mantener y aumentar la eficacia y los resultados en las tareas (Spector, 2002). Para que un proceso selectivo pudiera considerarse como bien hecho no sólo debía proporcionarse un diagnóstico adecuado del nuevo empleado, sino también un pronóstico de sus capacidades y de su futuro desempeño. De los elementos de que

[2] Es importante hacer mención que como parte de las políticas de la empresa y en congruencia con sus principios laborales, no se hace uso de las empresas de *outsourcing* o subcontratación.

se echaba mano para la selección el básico y más importante era la entrevista focalizada, ya fuera individual o en grupo con los candidatos preseleccionados, la cual se trataba de una interacción verbal con los objetivos de corroborar, ampliar y evaluar la información previa[3], de presentarle al candidato de manera sucinta a la empresa, el puesto y sus características, además de motivarlo para que continuara en el proceso; otro de los propósitos de la entrevista era observar directamente a los candidatos, desde su apariencia física hasta sus actitudes y desempeño durante la misma. Junto con la entrevista eran fundamentales en esta etapa las evaluaciones, tanto psicométricas y de personalidad como de conocimientos y de habilidades[4], las cuales se aplicaban, calificaban e interpretaban en un procedimiento de medición y diagnóstico que cumplía con las condiciones básicas de validez, fiabilidad y tipificación. Ya con los resultados de la entrevista y las evaluaciones se elaboraba la candidatura final y se redactaba un informe detallado sobre el proceso de selección, lo cual serviría para la toma de decisiones.

4) La última etapa es la de contratación e inducción. Luego de haber seleccionado al candidato idóneo para el puesto y tomado la decisión contratarlo, se seguían los siguientes pasos: primero se hacía una nueva comprobación de los datos obtenido en el proceso y de los documentos presentados, luego se le detallaban al nuevo empleado el puesto, las actividades y las condiciones laborales que estaban plasmadas en el contrato provisional[5] que estaba por firmar, se le enviaba a una valoración médica y se iniciaba el curso de inducción[6], en el que se le motivaba y se le proporcionaba la información sobre la empresa que se mencionó en el primer apartado de este capítulo, se le daban a conocer las instalaciones y su lugar de trabajo, se le daban las herramientas y materiales que utilizaría (incluido el uniforme, en sus casos), se le informaba de la normatividad a la que debía ajustarse, y finalmente se le presentaban sus compañeros, jefes y subordinados, en el caso de que tuviera personal a su cargo.

---

[3] Para lo cual también se pedían los documentos probatorios de la misma.
[4] Cada puesto tiene sus evaluaciones específicas.
[5] Se trata de un contrato temporal, generalmente de una quincena o un mes, en el cual se evaluaba su desempeño para otorgarle después un contrato definitivo.
[6] El cual variaba en extensión y contenido dependiendo del puesto.

Hasta este punto he descrito de manera general el perfil que tuve que cubrir y el papel y las funciones que ejercí como psicólogo durante mi estancia en la sección de Planeación de Personal de TASA Comedores. A continuación procedo a puntualizar mis actividades en concreto: como ya se mencionó, mis labores como asistente de reclutamiento y selección se focalizaron en las 2ª y 3ª etapas descritas, en la 4ª tuve poca participación, la mayoría auxiliando a un capacitador, y de la 1ª no hubo ocasión para realizarla. Debido a que ya no tengo acceso a los archivos de la sección de Planeación de Personal, resulta difícil exponer números absolutos sobre las estadísticas de reclutados, seleccionados, contratados y capacitados, aunque sí es posible comentar sobre este proceso: durante mi estancia en la compañía fue continua la necesidad de personal para las áreas de producción y comercial, y en menor medida para las administrativas; principalmente realicé el reclutamiento externo[7], en las instalaciones de la empresa, en ningún momento fue necesario asistir a una feria o junta de reclutamiento[8], todas las semanas llevaba a cabo entrevistas de reclutamiento, la recepción de solicitudes de empleo, la aplicación y evaluación de pruebas, la elaboración de reportes, además de entrevistas de selección y contratación; los puestos de auxiliar de comedor, ayudante general y ejecutivo de ventas eran los de mayor rotación, debido en buena medida a las características del trabajo y a los beneficios insuficientes, prácticamente no hubo una quincena en que no fuera requerido personal para estos puestos, ya fuera por la apertura de un nuevo comedor o por la regular renuncia de trabajadores, aunque no fueron los únicos puestos requeridos; así es como el reclutamiento, la captación de prospectos, y la evaluación y selección de los mismos fueron mis dos actividades primordiales, para manejar un porcentaje relativo puedo comentar que del total de entrevistas de reclutamiento y solicitudes de empleo recabadas cada mes, poco más de la mitad, 55%, de las candidaturas eran descartadas de acuerdo con los estrictos lineamientos que se eran establecidos en la Guía de Selección y el perfil del puesto, los que incluían motivos tan diversos como no contar con los conocimientos técnicos, la poca o nula experiencia, la apariencia personal (corte de pelo, tatuajes), o la actitud demostrada durante la entrevista, a lo que se puede sumar un factor tan subjetivo como mi impresión

[7] Cuando se llegaron a hacer movimiento internos de transferencia o promoción, éstos fueron determinados por los responsables de las áreas involucradas.

[8] En los casos en los que fue necesario este contacto, casi siempre para mandos medios o puestos especializados, como el de chef o nutriólogo, lo realizó el encargado de Recursos Humanos, mi jefe inmediato.

personal tras leer la solicitud o realizar la entrevista. Luego, de la totalidad de los candidatos a los que se les daba una nueva cita para continuar con las entrevistas y la evaluación, ahora grupal la mayoría de las veces, aproximadamente 85% demostraba tener las competencias para el puesto, aunque no a todos se les contrataba y muchos expedientes eran remitidos al archivo para futuros reclutamientos, de tal forma que esta última cifra podía disminuir hasta 50 o 40% al tomar en cuenta el porcentaje de nuevos ingresos reales. Por lo que se refiere a las actividades de inducción, solamente en cinco ocasiones fui requerido para trabajar la parte de introducción a los lineamientos de la empresa y el puesto ante grupos que iniciaban su capacitación, aunque mi labor se limitó exclusivamente a presentar en la primera sesión la información general sobre la empresa y algunas características de los puestos en particular.

Capítulo 3.

LA FORMACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA FES IZTACALA Y SU RELACIÓN CON EL EJERCICIO DE LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

En este último capítulo se hace un intento para abordar de manera crítica el problema de la formación profesional que durante nuestro paso por los salones de la UNAM los aspirantes a psicólogos recibimos en la FES Iztacala y su relación con el ejercicio de la profesión en el ámbito organizacional. De acuerdo con Emilio Ribes (1992), "la psicología, en su ejercicio profesional, no sólo se encuentra determinada por las limitaciones de su incipiente evolución disciplinaria y las particulares características superestructurales de las sociedades industrializadas dentro de las que ha tenido su mayor desarrollo, sino también por factores adicionales *provenientes de su origen histórico*" (pág. 373), en este caso las itálicas fueron agregadas con el propósito de destacar la importancia de tomar en cuenta la historia para entender la vinculación entre la actividad científica desarrollada en los estudios universitarios y su aplicación concreta en las funciones llevadas a cabo en el área de recursos humanos de TASA; por tal razón la primera parte de este apartado es una breve reseña histórica sobre el origen y evolución del *curriculum* de psicología en la FES Iztacala, mientras que la segunda conecta esta perspectiva histórica con una crítica, primero, a la situación de esta ciencia en dicha escuela y la formación profesional, para después comentar y proponer sobre el contenido de la psicología organizacional como asignatura.

Breve reseña de la formación profesional del psicólogo en la FES Iztacala.

En México las décadas de los años 60's y 70's fueron de una gran efervescencia social que tuvo un impacto importante en todos los ámbitos de la vida nacional, como la política, el arte, la economía o la ciencia, y la psicología no estuvo exenta de este

fenómeno, ya que en esos "años de auge" (Galindo, 2008)[1] se crearon diversos departamentos y centros de investigación especializados en psicología fuera de la UNAM y la Universidad Iberoamericana, en número cada vez mayor los psicólogos mexicanos empezaron a realizar estudios de posgrado en EU y Europa, cientos de obras especializadas fueron traducidas al español, se publicaron revistas y se organizaron de manera regular congresos y seminarios, tanto nacionales como internacionales, el gobierno federal reconoció los estudios de la disciplina al otorgar el registro de acuerdo con la Ley General de Profesiones (1973), lo que abrió la puerta a que la licenciatura en Psicología se empezara a impartir en varias universidades y contribuyó a que se fundaran, entre otras, las facultades de Psicología de la Universidad Veracruzana y la UNAM, las unidades Iztapalapa y Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana y las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP) Iztacala y Zaragoza (Eguiluz, 1994 y Galindo, 2008). Fue en 1974 cuando por acuerdo del Consejo Universitario de la UNAM se aprobó la creación de la ENEP Iztacala como respuesta al crecimiento cualitativo y cuantitativo de la Universidad y parte del proyecto de descentralización de Ciudad Universitaria; la Escuela inició sus labores en el ciclo escolar de 1975 con los objetivos universitarios de formar profesionales útiles a la sociedad, promover la investigación y difundir la cultura en el área de la salud, con las licenciaturas en Biología, Medicina, Odontología y Psicología, además de Enfermería a nivel Técnico. En el caso particular de Psicología se otorgó la coordinación de la carrera a Emilio Ribes, quien se encargó, entre otras cosas, de desarrollar e implementar el entonces llamado "Proyecto Iztacala"[2] (Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López, 1986).

La licenciatura en Psicología en la ENEP Iztacala inició sus actividades bajo el plan de estudios aprobado en 1970 para el entonces Colegio de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras, pero desde 1975 se trabajó en el proyecto para un nuevo *curriculum* que articulara por un lado el desarrollo de un sistema educativo congruente con una práctica científica derivada de la psicología (el análisis experimental de la conducta y el interconductismo), y por el otro la configuración de un modelo teórico y metodológico que

[1] O del "gigantismo de la psicología en México", como le llamaron Mouret y Ribes (1977), citados por Eguiluz (1994).
[2] Cuyo verdadero origen como proyecto científico y profesional, según el propio Ribes (1992), se remonta a sus experiencias en Jalapa en el Departamento de Psicología de la Universidad Veracruzana.

permitiera sistematizar los fenómenos desde la perspectiva del análisis conductual y la definición de un nuevo papel profesional del psicólogo en concordancia con la realidad social del país (Ribes, 1992). El plan de estudios original de Psicología lo estructuraron profesionales "ajenos" a la disciplina (médicos, filósofos, psiquiatras, abogados, entre otros) y en él se identificaba al psicólogo con la aplicación de pruebas psicométricas en el área clínica, lo que Galindo (2008) llama el enfoque psiquiátrico psicométrico, "una mezcla de psicoanálisis, psiquiatría y psicometría" con un marcado desfase entre los conocimientos teóricos y los aspectos aplicados. Por el contrario, el Proyecto Iztacala en su tiempo representó la punta de lanza del movimiento conductista mexicano, el cual surgió "como una reacción contra una psicología que no había sido capaz de dar respuesta a los enormes problemas sociales y educativos de México... no sólo ha pretendido crear una psicología científica y "propia", sino también una psicología socialmente aplicada" (Galindo, 2008); de esta forma el proyecto para el nuevo plan de estudios (*cfr*. Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López, 1986, cap. 4) fue elaborado casi exclusivamente por psicólogos de orientación conductista e intereses tanto en los aspectos experimentales como en los aplicados, asesorados por William N. Schoenfeld y Sydney W. Bijou, y quienes tomaron como punto de partida el cuerpo teórico derivado de la obra de B. F. Skinner y el condicionamiento operante, mismo que se fue trasformando teórica y metodológicamente hacia el modelo interconductual propuesto por J. R. Kantor. Llegado este punto resulta de suma importancia aclarar que no se trató de un intento acrítico para implantar un modelo estadounidense en la universidad mexicana, sino que con base en la filosofía del conductismo se propuso elaborar en México una psicología "propia", adecuada a las condiciones materiales del país, que rompiera con las concepciones establecidas de la disciplina: "no basta ni es suficiente 'traducir' los *curricula* por contenido a términos conductuales... el marco teórico no cambia la realidad empírica concreta, sino que modifica las abstracciones con las cuales se lee dicha realidad. De ahí la importancia de no confundir el modelo teórico general de Iztacala con una simple traducción terminológica. Se trata de una aproximación que permite percibir nuevas relaciones, eventos y vacíos en aquellas observaciones y datos que modelos anteriores describían en forma lineal y simplificada" (Ribes, 1992, pág. 370 – 372). Así tenemos que el plan de estudios propuesto en el

Proyecto Iztacala[3] define a la psicología como "una ciencia experimental cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los organismos individuales", y de su parte aplicada establece que "como profesión se dirige a resolver problemas en que interviene, como dimensión fundamental, el comportamiento humano, ya sea a nivel individual o de pequeños grupos, aun cuando los efectos de su acción se expanden a grupos más numerosos", además de que se reconoce que "comparte dos metodologías bien definidas: una, la de las ciencias biológico – experimentales, y otra, la de las ciencias sociales" (Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López, 1986, pág. 58).

Como primer paso para determinar el perfil y los objetivos profesionales del psicólogo en el contexto de la realidad nacional se llevó a cabo un análisis y un inventario de los problemas sociales del país en esa época, tomando como base los datos del gobierno sobre salud, productividad, educación e ingreso de la población[4], a los cuales se intentaron ajustar los criterios metodológicos y las posibilidades tecnológicas de la profesión para atender la problemática, tomando como base cuatro dimensiones básicas de análisis de la actividad profesional: los objetivos de la profesión, las áreas generales de actividad, las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve dicha actividad y el número de personas a las que afecta el ejercicio de la profesión. De lo anterior se desprendió que el psicólogo puede ejercer su actividad tanto interviniendo de manera directa sobre los problemas sociales como en coadyuvancia con otros profesionales y no profesionales; en cuanto a las áreas de prioridad social se identificaron la educación e instrucción, la salud pública (a nivel preventivo e institucional), la ecología y vivienda, y la producción y consumo de bienes y satisfactores primarios; las condiciones económicas en las que se lleva a cabo son: urbana desarrollada, urbana marginada, rural desarrollada y rural marginada; en su práctica profesional el psicólogo ejerce cinco funciones básicas: de detección, de desarrollo, de rehabilitación, de planeación y prevención, y de investigación, atendiendo a la población a nivel individual, de grupos urbanos y grupos institucionales (Eguiluz, 1994 y Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López, 1986). Este perfil profesional del psicólogo como especialista en el comportamiento humano le permite llevar a cabo sus funciones en áreas de problemas y escenarios sociales de índole variada, como pueden ser

[3] Mismo que de manera formal se mantiene hasta la fecha.
[4] El Plan Nacional de Salud Pública de 1975.

organizaciones de salud, escuelas, reclusorios, centros laborales, de producción y de servicios, instituciones gubernamentales, las distintas áreas de la comunidad urbana y rural, además de centros y laboratorios de investigación.

Tomando como base lo anterior se determinó que “el currículo universitario debe ajustar los objetivos terminales a la formación de psicólogos capacitados no sólo para la solución de problemas concretos, en las áreas prioritarias mencionadas, sino que debe prever que sean capaces de diseñar e implementar tecnologías nuevas, de modo que se enfrenten a la problemática social de manera creativa” (Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López, 1986, págs. 60 – 61). Para tal efecto se propuso un plan modular que sustituyera al sistema de cursos tradicionales, en el cual se ponderaban las experiencias en el aprendizaje sobre los temarios como unidades curriculares, “las situaciones de enseñanza previstas en el currículo deben ser condiciones modelo de acción profesional e incluir actividades referidas a las cinco funciones del psicólogo en las cuatro áreas problema” (*ibid*, pág. 62). Así cada módulo fue definido como una situación genérica de enseñanza que implicaba el establecimiento de objetivos generales que integraran longitudinal y transversalmente las actividades académicas previstas, además de que está en estrecha comunicación y secuencia con los otros módulos; las tres partes en que está dividido el plan curricular son: a) Módulo teórico: una situación principalmente verbal con contenidos teóricos, metodológicos, históricos y bibliográficos; b) Módulo experimental: impartido eminentemente en las prácticas animales y humanas, con el objetivo de desarrollar habilidades y técnicas para el empleo y análisis de diseños de investigación experimental y aplicada; y c) Módulo aplicado: vinculado a los “escenarios naturales” del comportamiento humano, en el que se busca exponer al estudiante a algunas de las situaciones concretas que definen su ejercicio profesional, adiestrarlo en el trabajo comunitario y ponerlo en contacto con los aspectos sociales de la profesión (Ribes, 1992 y Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López, 1986). El módulo aplicado condensa los objetivos terminales de la carrera al ejercitar al estudiante en las condiciones que definen su práctica profesional, mientras que los módulos teórico y experimental son sistemas académicos de apoyo al primero y buscan generar las herramientas metodológicas para el diseño y evaluación de nuevas tecnologías. Respecto de la metodología de la situación de enseñanza – aprendizaje, se requirió la participación activa tanto del maestro como del estudiante en la discusión y exposición de los contenidos,

mientras que los procedimientos de evaluación estuvieron dados en términos paralelos al desarrollo de las actividades curriculares como una condición intrínseca al proceso de enseñanza – aprendizaje y atendiendo al cumplimiento de los objetivos modulares que se señalaban para cada situación de enseñanza, de esta forma se realizó principalmente por medio de exámenes de opción múltiple, de participación en las clases y de la elaboración de trabajos escritos. La aplicación de este *curriculum* inició en 1976, pero fue hasta el siguiente año cuando se logró la institucionalización del mismo con la integración de los laboratorios experimentales y la apertura de la clínica universitaria y las prácticas comunitarias, a lo que se sumó el crecimiento de la planta docente y el regreso de algunos académicos que habían viajado a Estados Unidos para capacitarse.

Grosso modo así surgió el plan de estudios de Psicología, el mismo que más de 30 años después sigue teniendo vigencia, por lo menos en el plano formal: toda vez que los módulos están divididos en áreas y asignaturas distribuidas en ocho semestres, en cada uno se alternan las materias aplicadas con las teóricas y las experimentales[5], el servicio social está incorporado dentro de los requerimientos del módulo aplicado del quinto al octavo semestre, en los que se realizan prácticas en las áreas de Educación Especial y Rehabilitación, Desarrollo y Educación, Psicología Social y Psicología Clínica; al finalizar los ocho semestres y tener cubierto el 100% de los créditos requeridos, se debe desarrollar un trabajo por escrito (tesis, tesina, reporte) y presentar una réplica oral del mismo ante un comité sancionado por la jefatura de carrera, y una vez aprobados estos trámites recibir el grado académico de licenciado en Psicología. No obstante, como se mencionó, este es el *curriculum* que de manera formal se sigue en la educación de psicólogos en la FES Iztacala, toda vez que en la práctica cotidiana se ha hecho una continua crítica y revisión del mismo casi desde su origen: las primeras evaluaciones se realizaron en 1978 y 1979, a partir de las cuales “se comenzaron a percibir síntomas de grietas en la estructura curricular” (Ribes, 1992, pág. 382), especialmente manifestados en las dificultades de los egresados para formular y redactar el trabajo de tesis profesional, en la tendencia de alumnos y, principalmente, de maestros a volver hacia las prácticas tradicionales de enseñanza –

[5] En los primeros cuatros semestres la carga es sobre las materias experimentales y teóricas, mientras que los últimos cuatro se cargan sobre las prácticas y los temas de experimental y teoría están más relacionados con el comportamiento humano y con las áreas de aplicación mencionadas en las prácticas.

aprendizaje, además de las limitaciones administrativas, de recursos y políticas, tanto dentro como fuera de la UNAM; aunque como reconoce el propio Ribes el más importante problema que emergió fue "el vacío curricular... una incompatibilidad de criterios para seleccionar materiales[6], debido a la carencia de un análisis teórico congruente con el que fundamentó (*sic*) la estructura curricular general", toda vez que "se contaba con la estructura, la delimitación general del **currículum**, pero a la vez, no se tenía el contenido, lo anterior a dicha estructura" (Ribes, 1992, pág. 382 – 383); es decir, que desde su origen si bien el proyecto representaba un avance en cuanto que era un intento de psicólogos mexicanos por elaborar un *curriculum* "propio" y con un fuerte compromiso social, sus fundamentos teóricos no fueron lo suficientemente sólidos como para traducirse en contenidos y, sobre todo, actividades específicos para cada asignatura que sostuvieran el ejercicio profesional de los psicólogos egresados en congruencia con la formación científica. Ante esta perspectiva fue necesaria la generación de diversos espacios para promover la revisión, discusión, adecuación y actualización del programa de estudios[7], en los cuales han quedado claras no sólo las inconsistencias teóricas y metodológicas del *curriculum*, también los problemas personales y de grupo entre todos los actores involucrados[8], los cuales, a fin de cuentas, han representado el principal obstáculo para reformar el plan de estudios. Las diferencias se agudizaron durante la década de 1980 y con ello las limitaciones para el desarrollo teórico y profesional de la psicología en Iztacala: "el proceso de reexaminación de la situación curricular conducía a dos caminos diferentes: la profundización de la experiencia desde el interior sin perder de vista la formulación de objetivos conductuales modulares y el desarrollo crítico conjunto de los marcos profesional y teórico; o bien truncar la experiencia y acelerar su deterioro mediante la fragmentación metodológica, la compartimentalización de destrezas profesionales y el retorno a las prácticas educativas tradicionales en forma espontánea. Desafortunadamente ocurrió esto último, no sin antes vivirse una etapa de crisis políticas, administrativas y personales que propició un desgaste desproporcionado" (Ribes, 1992, pág. 385).

---

[6] Contenidos de las materias.

[7] El primero tuvo lugar a principios de los 80's, y de manera continua hasta recientes años se han seguido entablando esos espacios.

[8] Mismos que devinieron en desencuentros, enfrentamientos y rompimientos (algunos violentos) cuyo colofón fue la diáspora y/o aislamiento de varios profesores que colaboraron desde el principio en el desarrollo e implementación del Proyecto Iztacala, hasta que el mismo Emilio Ribes terminó por abandonar el *curriculum*.

Crítica y propuesta.

El clima académico que predominó después de los acontecimientos descritos se puede caracterizar por una polarización entre los partidarios de continuar con el proyecto luego de una reforma (es decir, por mantener y "reforzar" el modelo conductual y sólo modificar la forma del *curriculum*) y quienes propugnaban por cambiar tanto el plan de estudios como el marco teórico conceptual desde el cual organizarlo, aunque en la estructura interna de ambos bandos se movían intereses y orientaciones muy diversificados, lo que contribuyo a una fragmentación del *curriculum* y una disociación entre sus aspectos formal y material[9], a la radicalización de algunos discursos antagónicos[10], a la ausencia de liderazgos, y a la devaluación de diversos espacios de gestión colectiva. A este respecto, el fortalecimiento de las áreas en detrimento de los módulos originalmente planteados se puede considerar como una consecuencia lógica de este proceso, ya que ante la recomposición de los grupos de trabajo en torno de sus propias propuestas las áreas se revelaron como espacios sociales y académicos que permitían la articulación de intereses afines, aunque con poca comunicación con otras áreas, incluso algunas sin interlocutores entre ellas, con lo que la visión de conjunto del proyecto educativo de Psicología en Iztacala ha ido perdiéndose de manera gradual y en su lugar ha habido una marcada dispersión y desregulación de los contenidos. Fue así como se concretaron los pronósticos de Ribes, a lo que sólo es necesario que agregar que "la compartimentalización del conocimiento crea un sentido falso de confianza, pues las disciplinas como la psicología hacen subdivisiones arbitrarias a través de lentes analíticos en los que se pierde el espíritu de apertura" (Gee y colaboradores, 1996; citados por García, 2002). Lo absurdo de esta situación es todavía más evidente cuando se toman en cuenta la división en secciones al interior de un área, los enfrentamientos entre profesores de una misma asignatura, o la postura de algunos académicos de, literalmente, enseñar lo que quieren; es decir, la ausencia de acciones conjuntas que permitan un replanteamiento curricular. En un intento involuntario para hacernos entendible este proceso a quienes no fuimos testigos directos,

[9] Es decir que se parcelaron los contenidos de las asignaturas y se organizaron de acuerdo con los criterios del grupo al que se pertenecía (área), cuando no era de acuerdo con el criterio personal, y en muchos casos sin atender al plan de estudios y a la continuidad transversal necesaria para la formación profesional de los *psicologastros*.

[10] Y en más de un caso además del discurso se radicalizaron también las posturas personales.

Elvia Taracena propuso que: “haciendo un paralelo con el desarrollo de un individuo, Psicología Iztacala vivió un periodo de infancia, caracterizado por una gran dependencia del proyecto original y de sus creadores. Un periodo de adolescencia: momento de conflictos, de malos entendidos con el padre y finalmente una etapa de madurez que marca el inicio de una vida adulta donde se delinean los diferentes grupos con posiciones antagónicas” (1989, pág. 9).

A la fecha la formación en la carrera de Psicología en Iztacala es muy heterogénea, se ha ido construyendo durante el trascurrir de los años, con el devenir de sus actores y sus proyectos, los unos con un discurso que busca constantemente renovarse, otros con propuestas que se han hecho viejas, algunos a los que de plano no se les ha dejado desarrollarse académicamente, mientras que muchos otros se atrincheraron en sus áreas y desde ahí ven pasar el tiempo y las generaciones de estudiantes, y también son varios los que se permitieron equivocarse en su postura teórica y ahora se han radicalizado en el otro extremo (como pasar del conductismo a ultranza a un psicoanálisis y/o concepciones culturalistas). Visto de esta forma se puede considerar que el ejercicio, la enseñanza y la investigación de la psicología en la FESI no es un proyecto concluido, sino que se ha ido construyendo desde el origen de la escuela, es un proceso vivo y colectivo en el cual los profesores han sido los principales actores[11], cuyos productos se manifiestan en las aulas, en los laboratorios, en las prácticas, en la clínica, en las relaciones con los alumnos y con otros profesores, y principalmente en las formas de pensar, practicar y trasmitir la psicología; asimismo, es importante recordar que esta ciencia en la actualidad es un campo de conocimiento con una creciente especialización, incluso podría considerarse como excesiva, en buena medida ocasionada tanto por las necesidades científicas y sociales como por los desarrollos en estas dos esferas de la actividad humana, lo cual se refleja en Iztacala, donde la coexistencia de diferentes, algunos hasta encontrados, puntos de vista sobre el estudio del fenómeno psicológico y sus aspectos formativos y aplicados, no significa que este proyecto de psicología sea endeble, sino que más bien son el resultado de contradicciones histórico – sociales, y de un consiguiente accionar de los involucrados con un carácter fragmentario en virtud de intereses más particulares que científicos. Y esto ha traído consecuencias tanto negativas como positivas.

[11] Sin dejar de lado a las autoridades y los alumnos.

Como estudiante de Psicología en la FES Iztacala[12] uno se forma en un *curriculum* organizado todavía en módulos teóricos, experimentales y aplicados, pero cuyos contenidos han sido tan diversificados que en un semestre puede uno al mismo tiempo cursar en el laboratorio una práctica con ratas y programas de reforzamiento, en la teoría estudiar los procesos psicológicos superiores de acuerdo con el modelo histórico cultural, y en la aplicada hacer una práctica sobre el método genético y sus implicaciones en la educación; otro ejemplo es que en la asignatura de Psicología Clínica Teórica, a pesar de que hay más uniformidad en términos de que la mayoría de los profesores imparten los mismos temas y utilizan los mismos materiales, la incongruencia en la elección de los contenidos lleva a que en un semestre se estudie la terapia familiar sistémica basada en Salvador Minuchin, y en el siguiente se vean temas de psicología organizacional, forense, ambiental, de la salud y del consumidor, mientras que la práctica es esencialmente por medio de técnicas cognitivo conductuales; y si se examinan cada una de las asignaturas del plan de estudios se pueden observar situaciones similares en todas. Para comprender cabalmente la situación del *curriculum* habría que también tomar en cuenta otros elementos que no están directamente relacionados con los contenidos de la psicología como ciencia, pero sí tienen una franca repercusión en la formación de los psicólogos en Iztacala, y tienen que ver con las limitaciones administrativas, políticas y de recursos: resulta evidente que la asignación y el manejo de los recursos económicos tiene implicaciones desde el hecho de mejorar la infraestructura, el acondicionamiento y mantenimiento[13] (baños, aulas, laboratorios, escritorios, pizarrones, proyectores, etc.), hasta la apertura de proyectos de investigación y aplicados, el otorgamiento de becas, la contratación de profesores, entre muchos otros aspectos en los cuales aún es necesario seguir avanzando; asimismo, para los académicos condiciones como el salario, los estímulos económicos y académicos, la falta de espacios de desarrollo personal y profesional, la carga de trabajo y administrativa, o la ausencia de foros de discusión y gestión, afectan, para bien o para mal, pero de manera importante, a su disposición hacia la ciencia de la psicología y el proceso de enseñanza aprendizaje, por

[12] Aunque estas conclusiones se basan en mi particular experiencia personal, me parece que son generalizables hacia una experiencia común del egresado de la FESI en mi generación y con las que me tocó compartir.

[13] Y que así no sea necesario que uno mismo traiga sus cables para la caja de Skinner (cuyo contador de cualquier forma no servía) o tener que buscar una banca en otro salón para tomar clase.

ejemplo, no es poco común encontrarse con un profesor(a) que se dedica a estrictamente repetir los artículos que en el área se acordó, sin criticarlos ni aportarles nada[14], debido a que está más preocupado por cumplir con los requisitos que le son exigidos (clases, tutorías, investigación, ponencias, publicaciones, formación profesional, etc.) para ser merecedor de estímulos y acceder a mejores condiciones laborales.

Y sin embargo la psicología se sigue moviendo en Iztacala. Todas las concepciones sobre el ejercicio, la enseñanza y la investigación de la ciencia psicológica que encontramos en la escuela están determinadas por las condiciones históricas y sociales que se han mencionado, pero al mismo tiempo son un reflejo de la pluralidad de planteamientos que sobre esta disciplina se tienen en la actualidad, con un objeto de estudio y métodos que todavía no son consensuados, con propuestas tan diversas que abarcan del psicoanálisis al conductismo, o de la gestalt a la neuropsicología, o de la psicofísica a la sociopsicología, y con modelos de aplicación disímiles como la terapia narrativa, la epistemología genética, la gestión administrativa de recursos humanos o la modificación de la conducta, lo cual, como se mencionó en el capítulo primero, vuelve casi titánica la tarea de definir como ciencia a la psicología, su objeto de estudio y su método; siguiendo a Thomas Kuhn (1971) se puede decir que nuestra disciplina históricamente no ha llegado a constituir un paradigma que permita articular los discursos y prácticas sobre lo psicológico en una comunidad científica. Si bien esta diversidad puede ser una dificultad al momento de las definiciones, no necesariamente es negativa: la falta de un modelo y un objeto de estudio hegemónico en la psicología puede ser síntoma de una incapacidad para ponerse de acuerdo, pero también implica una actitud crítica y una apertura de los psicólogos hacia su ciencia y su práctica profesional, necesaria para el quehacer científico en general, pero todavía más importante cuando es el ser humano al que se estudia y sobre el cual se ejerce la profesión, el hecho de que no existan[15] leyes absolutas en la psicología está en íntima correlación con la complejidad que es el hombre en su actividad creadora y en su relación con su medio ambiente, físico y social. Cuando uno es estudiante en Iztacala literalmente se enfrenta a esta situación, la pluralidad y complejidad de las propuestas, lo que contribuye a tomar conciencia de esta peculiaridad de la ciencia psicológica.

[14] En algunos casos hasta sin entenderlos.
[15] O no se reconozcan.

A pesar del disenso en torno al modelo teórico con el cual dar cuerpo a los contenidos, la psicología en la FESI ha crecido cuantitativa y cualitativamente en sus más de 30 años de existencia, organizada como ya se mencionó en torno a los módulos teórico, experimental y aplicado, de los cuales han surgido los que se podrían considerar los tres principios que le dan sentido y articulan el actual proyecto de de psicología en Iztacala: la teoría, la investigación y la intervención social. Me explico: en las materias teóricas puede uno estudiar lo mismo a Piaget, Skinner o Freud, que a Minuchin, Kantor, López Ramos, Vigotsky, Mannoni o Caballo, o temas como el aprendizaje, el desarrollo, la ciencia, la percepción, el inconsciente, la familia o el lenguaje, por mencionar sólo algunos, pero en la mayoría de los casos lo que queda de manifiesto más allá del contenido particular de la asignatura es *la importancia que la teoría tiene* para la ciencia psicológica y lo fundamental que resulta para la investigación y el ejercicio profesional; asimismo, en las asignaturas de métodos y laboratorios investiga uno, por ejemplo, utilizando la observación directa y registros de la frecuencia de palancazos de la rata antes de ganarse su alimento o evitar un castigo, pero también se pueden usar las encuestas para entrevistar a un segmento de la población y mediante análisis estadísticos establecer una correlación entre la costumbre de ver telenovelas y el promedio de alumnos recién ingresados a la carrera, y así se van aprendiendo y utilizando diferentes métodos (entrevistas, escalas, observación participante, cuestionarios, historias de vida, etcétera) en un proceso que permite *aprender a problematizar diferentes aspectos del ser humano y aplicar técnicas de investigación* que contribuyan a entenderlos y resolverlos; finalmente, desde su origen el proyecto de *curriculum* ponderaba la dimensión aplicada de la psicología, es decir que buscaba ejercitar y *potencializar las múltiples posibilidades de intervención en diferentes ámbitos sociales* que la teoría e investigación psicológicas sustentan, independientemente de que se utilicen técnicas de modificación de conducta en la CUSI con un niño con síndrome de Down, o se dé consejería humanista a pacientes internados en un hospital, o en una clínica se utilice la relajación progresiva para ayudar a un paciente afectado por el estrés laboral, o se aplique un taller de orientación vocacional en una escuela secundaria, o cualquier otra experiencia práctica, lo que se aprende es, por un lado, la relevancia social de la psicología y, por el otro, las diferentes estrategias y escenarios en los que se pueden aplicar los conocimientos y técnicas aprendidos durante la licenciatura. Cuando uno egresa y empieza a ejercer la

profesión, ora en la clínica, ora en la industrial, ora en la educativa, ora en la social, ora en cualquier otra área de aplicación, resultan primordiales las habilidades adquiridas en estas tres dimensiones de la psicología: la teórica, la de investigación y la aplicada.

Tres conjeturas se pueden elaborar con lo que hasta aquí ha sido expuesto: una es que en la práctica el original Proyecto Iztacala ha sido sustancialmente revisado y modificado desde su inicio, principalmente a partir de un "vacío curricular" que ha engendrado intentos varios para "remendarlo", pero que en su instrumentación se ha perdido de vista el carácter integrador, transversal y longitudinalmente, que es necesario en los contenidos para una carrera profesional, y en su lugar ha habido una compartimentalización; otra es que a pesar de esta situación en el plan modular propuesto quedaron implícitos tres principios que se han mantenido ante los cambios, mismos que además han permitido "sostener" al *curriculum* formal y articular las posiciones antagónicas en distintas áreas (grupos) que se reparten entre las asignaturas; y la que quizá es la más importante tiene que ver con una actitud generalizada entre las áreas de poca apertura hacia las propuestas que no son las propias, más que avanzar en un proyecto que integre las distintas visiones de la psicología en un plan de estudios renovado tanto en los contenidos como en su estructura, se ha actuado con una estrechez de miras y amplitud de intereses que ha provocado la fragmentación del proyecto y limitado su desarrollo y mejoramiento. Enfocado desde este punto lo verdaderamente criticable no es tanto que todavía se siga trabajando dos semestres con ratas, o que en la clínica una profesora enseñe terapia familiar sistémica como una isla en medio de profesores partidarios del modelo cognitivo conductual, o que en la materia de educación especial un profesor exponga temas de psicoanálisis que no le gustan ni los entiende pero los marca el programa de la sección (cuando en la otra sí enseñan modificación de la conducta, de la que es partidario); un problema mayor lo representan la ausencia de una autocrítica al interior de las áreas y secciones, la incapacidad para escuchar y tomar en cuenta a los otros que piensan diferente, y la falta de disposición para discutir y llegar a acuerdos en pro del proyecto de psicología de Iztacala, pero que necesariamente afectan a varios intereses de grupo y área.

En el desarrollo del *curriculum* de psicología es necesario que cada uno de los involucrados (profesores, autoridades y, en menor medida, alumnos) participe con una actitud crítica y de apertura a lo plural que permita seguir avanzando en la fundamentación

y los contenidos teóricos, también se deben desarrollar mecanismos que vayan más allá de promover la discusión y se concreten compromisos entre las áreas, además de buscar modelos que permitan estructurar las propuestas en un programa que esté basado en los tres principios de teoría, investigación e intervención social. Asimismo, para la reformulación del plan de estudios es importante no recaer en la tradicional idea de especificar los objetivos y contenidos de una licenciatura considerando al profesionista únicamente en términos de ciertos requerimientos "puros" de la disciplina científica, desvinculados del contexto social en que la profesión se desenvuelve; también es necesario cuidar que la organización de los estudios profesionales de una ciencia como la psicología no obedezca a efectos directos de la demanda del mercado, lo que causaría un desarrollo utilitario de nuevas áreas y técnicas aplicadas, disociadas de la metodología básica de la ciencia; lo ideal es buscar el balance de ambas posturas, que el plan de estudios de la carrera establezca los objetivos profesionales con base tanto en la ciencia como en la problemática potencial que la realidad de la comunidad, en este caso nuestro país, ofrece al psicólogo, independientemente de demandas coyunturales o de intereses específicos. De esta forma, en la medida en que los profesionistas egresados de la carrera tengamos la oportunidad de aplicar lo aprendido en los diversos problemas de la comunidad, tanto a nivel institucional como no institucional, se irá generando un campo de intervención más amplio, a pesar de los diferentes obstáculos que se vayan encontrando en este proceso; así una de las tareas principales es cambiar el concepto que tradicionalmente se tiene de las actividades que desarrolla el psicólogo en la sociedad para que se le reconozca como un profesional capacitado en el estudio, la solución y prevención de algunos de los problemas que aquejan a los seres humanos en sus distintas relaciones cotidianas. Hasta aquí con lo que se refiere al modelo de formación profesional de psicólogos en la FES Iztacala, en los siguientes párrafos se comenta acerca de la psicología organizacional en este proceso.

Desde la introducción se destacó la idea de que la psicología es tanto una ciencia como una profesión, razón por la cual se argumentó en favor de que la formación universitaria refleje esta realidad: se debe proporcionar una capacitación general al psicólogo para que pueda desarrollarse en cualquier campo de actividad profesional; visto así, es necesario que el perfil profesional de los egresados incluya una sólida formación en las áreas más importantes de la teoría, la investigación y la práctica de la psicología como

ciencia, misma que sustente tanto el modelo como las habilidades necesarias para la inserción e intervención social. Asimismo, la psicología en su dimensión aplicada tiene como propósito incidir socialmente, con bases científicas, en la comprensión y solución de los diversos problemas humanos concretos, utilizando los principios teóricos y las técnicas científicas en la realización de sus funciones profesionales, de ahí la importancia del módulo aplicado en el Proyecto Iztacala; sin embargo, éste contempla formalmente sólo cuatro áreas de aplicación (educación especial, educativa, social y clínica), con lo que deja de lado al área que en la actualidad acoge laboralmente a más de la mitad de los egresados que ejercen la profesión: la industrial y/o organizacional. Que solamente se hayan contemplado las cuatro áreas mencionadas puede entenderse por el desarrollo que en esa época vivía la psicología como ciencia y profesión, y en particular el modelo conductista desde el cual se elaboró el proyecto, además de que no existía la actual demanda de psicólogos en el campo organizacional, particularmente en las empresas, por lo que fue relegado al área social; lo que no se puede justificar es que más de 30 años después la psicología organizacional siga ocupando un lugar marginal en los programas de sociales (por el aspecto de grupos e instituciones), de educación y desarrollo (por la capacitación y las pruebas psicométricas), y de clínica (por la evaluación psicológica), en las cuales, nuevamente, lo que se aprende son generalidades y de manera fragmentaria, sin una conexión formativa entre ellas, a lo que se suma la ausencia de prácticas que complementen el proceso[16]. El éxito de los psicólogos de Iztacala en las organizaciones empresariales está en función más de las habilidades desarrolladas durante la carrera (*vid supra*, capítulo 2) que de los conocimientos específicos adquiridos en las aulas.

Por lo que se refiere a los contenidos sobre la psicología en la organización empresarial, aunque se trata de materiales generales e inconexos, sí es posible establecer un punto en común: en todos se destacan una concepción instrumentalista de la psicología en la organización empresarial y un papel tradicional del psicólogo circunscrito al área de recursos humanos, domeñando su actividad a las exigencias de la empresa y limitando su ejercicio a los procesos administrativos de reclutamiento y selección, inducción y

[16] Hay un número bastante limitado de profesores que promueven que sus alumnos realicen algunas prácticas en organizaciones pequeñas y medianas, pero como pasa con los contenidos de las materias mencionadas, se trata de esfuerzos aislados que no alcanzan la trascendencia para impactar en el proyecto general de psicología.

capacitación, y desarrollo organizacional. Se trata de una psicología organizacional con una discursividad emparentada con la administración y alejada de la psicología social, que se enfoca principalmente como un medio que la dirección de la empresa utiliza para resolver los problemas asociados al factor humano y potencializar su desempeño en aras de mejorar la producción y los beneficios; así el psicólogo no es visto como un profesional capacitado en la solución y prevención de algunos de los problemas que aquejan a la organización en particular y a la sociedad en general, y se constriñen sus funciones específicas a la detección de necesidades, recursos, habilidades y competencias, al reclutamiento y selección del personal con base en entrevistas y pruebas psicométricas, a la elaboración y aplicación de programas de capacitación, a la evaluación del desempeño y rendimiento laboral, a la evaluación e intervención en conflictos personales dentro de la organización, y a las evaluaciones especializadas para determinar la permanencia, promoción o despido del trabajador, entre algunas otras. Aunque hay quienes proponen otras actividades "novedosas", como las funciones directivas de recursos humanos, de analista de *marketing* y publicidad, de especialista en la investigación y evaluación de mercados, de profesional en materia de prevención, de un ergónomo, etcétera, en general no se rompe con el mencionado enfoque instrumentalista en el que el conocimiento científico también es uno de sus principales activos y una fuente de control cada vez más evidente en el medio empresarial, como parte de sus avances económicos, tecnológicos y sociales (García, 2002).

Si se quiere modificar esta imagen de la psicología organizacional se debe incidir desde la misma formación universitaria para adoptar una actitud crítica ante el ejercicio profesional. A pesar de que es innegable que al psicólogo en la empresa se le exige lo mencionado, es importante no aceptar esta situación como algo establecido e irremediable, y un buen principio para avanzar en este sentido se encuentra en los contenidos de las asignaturas. Esto no quiere decir que se dejen de enseñar esta propuesta y estas funciones en Iztacala, porque en realidad son muy importantes, sino que se promueva también la crítica a esta visión y se propongan alternativas; de tal forma que se reconozca a las organizaciones empresariales como entidades fundamentales de la estructura social y económica de la sociedad, ya sea que se dediquen a la producción, la comercialización o los servicios, destacando no sólo su dimensión económico – mercantil, también la psicosocial,

lo que implica que además de concebirlas en términos de producción y ganancias se tomen en cuenta, por ejemplo, la responsabilidad de generar empleo y de garantizar la realización profesional, la salud y el bienestar de las personas que trabajan en ellas, o que a las metas de eficacia y rentabilidad se integre la idea de la organización como un espacio de bienestar y de desarrollo personal para sus integrantes (Díaz, 2000). Otro aspecto a considerar en los contenidos es la necesidad de una formación de tipo multidisciplinaria, de la participación de otros profesionales afines en la solución de cada situación problema y la importancia de trabajar en equipo, creando para ello conceptos e instrumentos que permitan abordar la complejidad de la empresa como entidad humana, económica y social. Finalmente, además de los mencionados en el capítulo primero, también se deben proponer nuevos temas y funciones que estén relacionados con el trabajo como fenómeno psicosocial, la migración del empleo, las exigencias de los sistemas de calidad, el estrés en los trabajadores, los estados de ánimo, las nuevas modalidades de empleo y subempleo, la revaloración del trabajador como parte fundamental de la organización empresarial, la violencia en el trabajo, la competitividad, el trabajo en las casas en lugar de los centros laborales (oficina, talleres, fábricas), las adicciones al trabajo, el desempleo, las políticas sindicales globalizadas y equitativas, la intención de ejercer una economía y una relación laboral más justas, entre muchos otros que en la actual sociedad global son importantes para la psicología organizacional. Es importante avanzar desde las aulas de Iztacala en la toma de conciencia de que el desarrollo de la organización empresarial no es un hecho aislado del factor humano, además de seguir sobre la clarificación de un perfil particular y un conjunto de habilidades y funciones que permitan identificar al profesional de la psicología en este ámbito de aplicación. En este sentido, también es imprescindible que en la formulación teórica y en la formación práctica de psicólogos se tomen en cuenta los aspectos etnográficos, y así otorgarle más importancia a las variables particulares que inciden sobre el trabajador mexicano, con la idiosincrasia y las características muy peculiares de nuestra cultura. Siguiendo a Díaz (2000) generar esta mentalidad es condición necesaria, aunque no suficiente, para el logro del desarrollo empresarial y social del país, el cual no podrá ser posible sin una cultura por la eficacia y valorización de organización empresarial como alternativa para el desarrollo económico, social y personal.

Conclusiones.

Este reporte es un intento por dar cuenta de mi vivencia personal y mis reflexiones como estudiante de psicología en la FESI y el ejercicio de la profesión en el ámbito organizacional. Llegado a este punto es necesario hacer un balance general del proceso de formación como profesional de la psicología y qué de ello ha resultado importante para mi trabajo en recursos humanos de TASA Comedores, a lo cual debo comentar primero que fue una experiencia trascendental en varios aspectos, ya que me permitió ser parte de la UNAM, una gran escuela que es considerada la mejor universidad de América Latina y una de las mejores del mundo, una institución que honra sus objetivos de formar profesionales útiles a la sociedad, de fomentar la investigación científica y de difundir la cultura, lo cual es patente en todas sus escuelas, lo cual me tocó a mí vivir en la carrera de Psicología en Iztacala. Por lo que se refiere a la formación como psicólogo, creo que la principal aportación de la FESI, tanto a nivel personal como profesional, es haber desarrollado una postura crítica y de apertura hacia mi propia existencia y hacia la sociedad en la que vivo, de poner en tela de juicio mis ideas y actitudes, de entender los fenómenos sociales tanto desde mi experiencia personal como desde el marco histórico y social en el que están estructurados, de someter a escrutinio lo que los otros dicen y hacen, eso sí, siempre con respeto a los demás y sin que esto implique buscar imponer mi punto de vista. Aunque esto pudiera parecer muy personal y subjetivo, me ha resultado de gran ayuda para trabajar como psicólogo organizacional[1], ya que ha sido un aliciente para buscar aprender en cada experiencia y no aceptar como algo único lo que la organización me pide como psicólogo, sino también buscar nuevas formas de intervenir y desarrollarme personal y profesionalmente.

Asimismo, en términos de habilidades concretas que me han servido para el trabajo en el departamento de recursos humanos, las tres que más he utilizado y se han revelado como fundamentales son la observación, la entrevista y aplicación y evaluación de pruebas. Para realizar las actividades de reclutamiento y selección desde el primer momento es necesario estar alerta y atender a todos los aspectos relacionados con el prospecto, desde su

[1] Y casi puedo asegurar que está actitud de crítica y autocrítica también ha sido importante para varios de mis compañeros que ejercen la profesión, con independencia del área particular en la que se desempeñen.

apariencia personal o sus datos personales asentados en la solicitud, hasta detalles como sus ademanes, sus reacciones durante la entrevista y la evaluación, o sus actitudes encubiertas, muy similar a lo que hacía en las prácticas de observación, ya fuera con una rata o de manera participante, cuando debía tomar nota hasta de detalles que en apariencia no tenían importancia, pero que vistos de manera global adquirían relevancia en el proceso; esto se complementa con la capacidad para establecer un ambiente adecuado en el cual el prospecto pudiera sentirse en confianza y expresar la información necesaria para conocer sus intereses, aptitudes y actitudes, con la habilidad para trasmitirle la información relacionada con el puesto de trabajo y recabar la referente a su vida personal y laboral, sus intereses, aptitudes y actitudes en una interacción verbal que determina el proceso a seguir; posteriormente era necesario aplicar y evaluar las pruebas psicométricas y de aptitudes que el puesto requerían, para lo cual fue de ayuda no sólo conocer las pruebas en particular, de las cuales en la escuela solamente vimos el Cleaver en la carrera, sino sobre todo tener la habilidad para aplicarlas y evaluarlas, lo cual sí vimos en la carrera.

Finalmente, quiero concluir este texto con algunas reflexiones sobre la psicología organizacional a la luz de las descritas aportaciones de la universidad. Desde la introducción hasta el último de los capítulos se argumentó en favor de que la formación universitaria se base tanto en los aspectos científicos como en los aplicados que permitan el desarrollo en cualquier área de aplicación, por lo que realicé tanto una descripción y valoración de la experiencia laboral en el área de recursos humanos de TASA Comedores como una reseña histórica y crítica de la formación profesional del psicólogo en la Iztacala, lo que me permitió enfocar el discurso desde una psicología aplicada con el objetivo de establecer un camino que vaya de un fenómeno particular (el curriculum universitario) hacia los comportamientos sociales estructurados en las organizaciones y las relaciones laborales, y cuyo desarrollo no escapa a la influencia de fenómenos globales; toda vez que la psicología se ha transformado en un campo constituido por diferentes tecnologías que son aplicadas en la sociedad de maneras diversas y en variados contextos. Desde esta perspectiva la moderna psicología organizacional tiene que incorporar a su ejercicio los avances recientes de disciplinas como la informática, la administración, la sociología o la mercadotecnia, que han supuesto un nuevo enfoque en el planteamiento de los recursos humanos y las actividades de los psicólogos en la empresa.

En la actual era de la globalización que vivimos se van generando transformaciones radicales en las organizaciones empresariales y en las relaciones laborales que necesariamente afectan a la psicología, como la equiparación del trabajo con el empleo, la separación rígida entre los ámbitos públicos y domésticos, el olvido del trabajo reproductivo, una escasa atención a los factores psicosociales, o una tendencia marcada a un deslinde de parte de la empresa hacia sus trabajadores, de lo cual la subcontratación (*outsorcing*) y el trabajo domiciliado son paradigmáticos, todo lo cual para los psicólogos organizacionales significa nuevos retos. Ahora vemos que el progreso en la sociedad ha traído consigo una simplificación y mayor calidad en los procesos y productos en las empresas, pero esto no ha significado también una mejora en las condiciones de los trabajadores, se han dejado la búsqueda de un mayor equilibrio en la relación laboral. Y esto también debe ser tema de constante actualización para todo psicólogo organizacional cuya finalidad sea el bienestar de todos los involucrados en el fenómeno laboral y la creación de una cultura empresarial que permita el crecimiento y el desarrollo integral de las personas y la sociedad. Aunque el papel de la universidad es central en este proceso, es necesario reconocer que ésta ya no es la única institución donde se forman los profesionistas en recursos humanos, pues en esta era en que el conocimiento se articula en función de la economía cada vez se da mayor prioridad al conocimiento técnico, por lo que es fundamental la actualización de la psicología organizacional ante las nuevas propuestas para la gestión de los recursos humanos y su constantemente renovación, si se quiere representar un elemento significativo en la empresa y modificar el estilo de administración imperante por cuanto se encuentra anclado, en la mayoría de los casos, en una visión sustentada en el autoritarismo y el utilitarismo. Para esto es crucial una revalorización de las relaciones humanas en la organización empresarial, porque se trata de una de las dimensiones claves que puede hacer la diferencia entre las empresas exitosas. Estas concepciones deben desarrollarse no sólo en la administración o la psicología, ya que una empresa es multidimensional, por lo que se deben extender estas ideas a otras disciplinas, ya que se trata de un enfoque multidisciplinario, social, y humano.

Bibliografía:

1. Alardín, S. (1990). Los Procesos de Comunicación Humana. México: IDICH Publicaciones.
2. Alcover de la Hera, C. y cols. (2004). Introducción a la psicología de trabajo. Madrid: Mc Graw Hill - Interamericana.
3. Carbo, E. (1999). Manual de Psicología Aplicada a la Empresa: psicología de la organización. España: Granica.
4. Díaz, M. (2000). ¿Qué puede ofrecerle el Psicólogo a la Empresa? Apuntes para un diálogo entre psicólogos y empresarios. Revista Cubana de Psicología, Vol. 17, N^{o} 2, pág. 194 – 202.
5. Eguiluz, L. (1994). La Historia de la Psicología y el perfil profesional del psicólogo. Unidad Introductoria para 1er semestre de Psicología Aplicada Laboratorio, UNAM FES Iztacala. Material de divulgación interna.
6. Enciclopedia Salvat Diccionario. (2003). México: Salvat Mexicana de Editores.
7. Fernández – Ríos, M. (1999) Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección. Ediciones Díaz de Santos.
8. Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University – Alfaomega.
9. Galindo, E. (2008). Análisis del desarrollo de la psicología en México hasta 1990. Psicología para América Latina. Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología, Número 14, Octubre 2008. Disponible en: http://psicolatina.org/Dos/analisis_psicopol.html.
10. García, T. (2002). La Psicología Industrial/Organizacional (P I/O) Para qué? o Apuntes sobre la historicidad de la P I/O para un análisis discursivo en la era postrabajo. Psychikós. Revista del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de Universidad de Puerto Rico. Vol I, No. 1. Disponible en: http://psicologias.uprrp.edu/rol1-1/rol1-1.htm
11. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1990). Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México: Interamericana.
12. Harrsch, C. (1985) ¿El psicólogo qué hace? México: Alhambra.

13. Herrero, F. (2003). “Los orígenes de la psicología industrial en España”. Acción Psicológica, vol. 2, N° 1, 51-61.
14. Howell, W. (1979). Psicología Industrial y organizacional. México: Manual Moderno.
15. Jiménez, A. (1976). Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario industrial. México: Trillas.
16. Kuhn, T. (1971) La estructura de las revoluciones científicas. México, Fondo de Cultura Económica.
17. Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional. México: Mc Graw Hill.
18. López, E. (2008). “Historia de la Psicología Organizacional: cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global)”. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA). Año XXI, No. 60. Disponible en: http://revista.univa.mx/ArtLopez.html
19. Luthans, F. y Kreither. (1984). Modificación de la conducta Organizacional. México: Trillas.
20. Manual de Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos y Guía de Selección e Inducción de Personal. Materiales de uso interno de TASA Comedores.
21. Mosqueda, J. (2002) Psicología Industrial. Disponible en: www.monografias.com.
22. Muchinsky, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson Learning.
23. *Notitasa*. Órgano de Información Interno de TASA Comedores.
24. Ribes, E. (1992). Innovación educativa en enseñanza superior, reflexiones sobre una experiencia trunca. En: Urbina J. (compilador), *El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*. México: UNAM, pág. 369 – 387.
25. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López, F. (1986) Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología: un modelo integral. México: Trillas, cap. 4.
26. Schultz, D. (1996). Psicología industrial. México: McGraw-Hill.
27. Sitio web: www.tasacomedores.com.
28. Smith, H. y Wakeley, J. (1977). Psicología de la conducta industrial. México: McGraw-Hill.

29. Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. México: Manual moderno.
30. Taracena, E. (1989) Presentación. En: López, S., Ochoa, F., Mondragón, C. y Velasco, J. “Psicología, historia y crítica”. México: ENEP Iztacala UNAM.
31. Tyson, S. y Jackson, T. (1997) La esencia del Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hispanoamericana.
32. Vargas, R. (2003). La psicología en la seguridad industrial. Disponible en: www.psiquiatria.com/buscador/proxy.ats?item_type=documentos&item_cl=5735 - 50k.
33. Vargas – Mendoza, J. (2007). Psicología industrial: apuntes para un seminario. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC. Disponible en: http://www.conductitlan.net.

Anexo.

Formato para el Perfil de Puesto de Trabajo.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Fecha: _____

Ref.: _____

Entrega: _____

Denominación del puesto:

_____

_____

_____

☐ Vacante Fecha incorporación deseada _____

☐ De nueva creación

☐ Jubilación

Emplazamiento centro de trabajo _____

I. PERFIL DEL CANDIDATO

1. Funciones a desempeñar:

_____

_____

_____

_____

2. Experiencia laboral:	Indispensable	Valorable
En el puesto _____	☐	☐
En funciones similares _____	☐	☐
En el sector _____	☐	☐
En _____	☐	☐
_____	☐	☐
3. Formación académica:		
_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐

4. Otros conocimientos profesionales

	Indispensable	Valorable
_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐

5. Idiomas

	Hablado			Escrito			Traducido		
	MB	B	R	MB	B	R	MB	B	R
Inglés									
Francés									
Italiano									
...									
...									
_____									

Inglés	☐ ☐
Francés	☐ ☐
Italiano	☐ ☐
...	☐ ☐
...	☐ ☐

6. Datos personales

Edad óptima	Sexo	Estado civil
____/____ años	☐M ☐F ☐Ind.	☐S ☐C ☐Ind.

Lugar de residencia _____	☐	☐
Vehículo propio ☐Automóvil ☐Motocicleta _____	☐	☐
Libre servicio militar _____	☐	☐
Permiso de conducir _____	☐	☐
Permiso de residencia (en caso de extranjeros) _____	☐	☐
_____	☐	☐

7. Cualidades personales

_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐
_____	☐	☐

II. PERFIL DEL PUESTO

1. Posición del puesto en el organigrama de la empresa

2. Dependencia directa del _____ Tipo de relación _____

3. Núm. de personas a su mando:

Directamente _____ Indirectamente _____

4. Expectativas de promoción:

☐ A corto plazo ☐ A medio plazo

5. Tipo de organización establecida:

_____

_____

6. Características personales/profesionales del inmediato superior:

_____

_____

7. Ídem sobre los compañeros:

_____

_____

8. Ídem sobre los subordinados:

_____

_____

_____

III. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

1. Horario: De ____ a ____ y de ____ a ____ ☐ Flexible ☐ Sí ☐ No

Sábados: ☐ Libres ☐ El mismo ☐ De ____ a ____ horas.

2. Vacaciones: _____ días por año. Época de disfrute: _____

3. Contrato de trabajo: ☐ Indefinido (periodo prueba ____ meses).

4. Exigencia de viajar: ☐ Sí (el _____ % tiempo aprox.) ☐ No ☐ Esporádicamente

5. Remuneración:

Fija _____

Variable ____ ☐ Bonos ☐ Primas ☐ Premios ☐ _____

6. Otros emolumentos y beneficios extrasalariales: