



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“Propuesta del uso del Análisis Contingencial y
los Círculos de Calidad en una Organización”**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

MELBA ENERANDY AVENDAÑO CANO

Director: Lic. Pablo Morales Morales

Dictaminadores: Dr. Isaac Camacho Miranda

Dra. Cynthia Zaira Vega Valero





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MI MADRE:

Pilar central de mi vida y mi formación personal, social y académica. Persona a la que única e irremplazablemente le debo todo. Este logro es tuyo, por ti y para ti. Te admiro y Te amo.

A mis tías Soco, Maty, Hilda y Juanita y mis tíos José Luis y Efraín:

Pilares inquebrantables del funcionamiento de la mejor organización, mi familia. Su determinación y dedicación, hacen avanzar a quienes somos parte de ella. Con el corazón y mi eterna admiración. GRACIAS!

A Jehú, Nelly, Karla, Ingrid, Víctor y Noel:

Simplemente por ser ustedes mismos, por ser mis mejores psicólogos (as), hermanos (as) y amigos (as). Por ser mi total inspiración personal y mi mejor musical. Nada basta para decirles cuánto los amo. Sin ustedes mi vida sería aburrida y tediosa.

A mi abuela Cari y mi padre Memo:

Ejemplos míos de la perseverancia, la sensibilidad, la bondad y la lealtad. Les amo.

EN MEMORIA DE MI ABUELO FRANCISCO AVENDAÑO:

Por tus principios y enseñanzas. Médico, abogado, matemático, psicólogo y maestro. Tu herencia es intangible pero valiosa, invisible pero inmensa, antañá pero vigente, clara y simple pero compleja. Esta Tesina se resume en tu frase:

“aprende a hacerlo, el cómo y por qué se hace, para que no cualquiera venga a decirte qué hacer”

Tu legado construye el día a día de todos los que te extrañamos, la base con la cual actuamos y creamos lo mejor de nosotros, tu familia. Q.E.P.D.

A René Steinbacher:

You gave me the last breath for achieve this proyect. You did it the only thing that I needed and nobody could to do before: inspire to me for finish this step. You returned to me the hopes, and you give me dreams and goals like no one. Ich liebe dich meine Liebe. Du bist mein Polarstern und das Licht von mein Leben.

A mis amigos y amigas Miguel, Bernardo, Paola, Isabel, Sindy y Dulce:

Incondicionales colegas y amigas, sus aportaciones y cada discusión de vida con ustedes siempre me alegra y me inspira a seguir en la lucha por la felicidad y encontrar nuestro propósito de vida. Gracias por compartir conmigo.

A mis amigos y amigas músicos Rashid, Fabiola, Isaac y Orlando:

La música nos presentó y la amistad nos hace estar armonizados. Su infinito e invaluable apoyo, su incondicionalidad, sus palabras y abrazos de cariño han sido el mejor concierto.

A mi maestro Iván Salgado:

Mentor y amigo irremplazable. Maestro de vida y música, crítico infalible y mediador indiscutible a favor del pensar, del crear, del sentir y hacer sentir. Tu tiempo, dedicación y pasión por ayudar y crear, hacen y demuestran que todo esfuerzo se debe sentir y vivir con pasión.

A mi asesor Pablo Morales Morales:

Por tu paciencia, tus observaciones, cuestionamientos y discursos que han sido irremplazables para realizar este proyecto con la mejor lógica y fundamentación que ni siquiera yo pude haber imaginado. El haberte entusiasmado por éste trabajo de titulación, es una bendición que he agradecido todos los días. MIS MÁS SINCERAS GRATITUDES PARA TI PABLO.

Al doctor Isaac Camacho:

Por la gran visión y el entusiasmo con la que me contagiaste. Por salvar mi carrera y a mí, del mal camino dentro de la carrera. Por tus consejos, sarcasmos, bromas, relatos, instrucciones, enseñanzas y ejemplos.

Encontrarte ha valido y seguirá valiendo la pena

A los doctores José Gómez y Héctor Octavio Silva:

Por cada lección. Doctor José: el apoyo que me brindó en cada etapa difícil es lo mejor que ésta institución me ha brindado para poder cumplir mi meta. Doctor Héctor Silva: sus palabras produjeron en mí, no sólo una profesional más comprometida, también la decisión de realizar una etapa en mi vida llena de felicidad que jamás olvidaré.

A Cristina y el maestro Ángel Corchado:

Cristina: Mi más querida aliada en toda la carrera y en cada trámite, eres una persona muy valiosa, éste trabajo es también producto del apoyo que siempre me brindaste. Maestro Ángel: sus asesorías, interés, apoyo y preocupación por cada tropiezo en mi formación profesional son también parte innegable de una meta cumplida como ésta. Mis gratitudes eternas y mi más sincero cariño.

A LOS AUTORES EMILIO RIBES Y MAURICE MONMOLLIN:

Principales auspiciadores de ésta tesina y su desarrollo.

“Aristóteles define al alma como inseparable del cuerpo y sólo de los cuerpos vivos, es decir, aquellos que se nutren, crecen y corrompen. El alma no es entidad en sí misma, sino entelequia (principios forma-función) del cuerpo vivo como entidad... tiene forma hecha acto... no es más que realización en acto de las potencias o facultades de ese cuerpo” (Ribes, 2011, p. 34).

ÍNDICE

Resúmen _____	1
Introducción _____	1
1. Antecedentes y problematización de la Psicología aplicada a la Organización. _____	7
1.1 Aplicación de los pseudo -modelos psicológicos al campo organizacional, su justificación a lo largo de su desarrollo. _____	10
1.1.1 Los test como el resultado aplicado del modelo médico y el dualismo. _____	13
1.1.2 La aportación del conductismo y su relevancia en la aplicación de la Psicología en la Organización. _____	16
1.2 El debate por titular el campo. _____	18
1.3 El desarrollo de la Psicología Organizacional en México _____	24
2. Procesos recurrentes en el manejo de la gestión psicológica. _____	30
2.1 Selección y Reclutamiento de personal. _____	30
2.2 Efectividad y técnicas de la capacitación. _____	39
2.2.1 DNC, El sub proceso dentro del proceso. _____	42
2.2.2 La etapa de entrenamiento / capacitación. _____	44
2.2.3 Temas frecuentes de capacitación. _____	47
2.3 Modelos de gestión. _____	53
3. Los Círculos de Calidad como modelo de gestión organizacional. _____	60
3.1 Círculos de calidad: Principios Básicos. _____	62
3.2 Los círculos de calidad en México. _____	66
3.3 Investigación actual y evaluación yuxtapuesta: coincidencias y desavenencias en los resultados de la aplicación de los Círculos de Calidad (CC). _____	68

4. Función y efectividad de una intervención Interconductual.	76
4.1 Análisis contingencial como método de investigación, detección, evaluación y planeación.	81
4.2 Caso hipotético de aplicación.	85
4.2.1. Análisis microcontingencial	86
4.2.2 Análisis macrocontingencial	95
4.2.3 Génesis del problema.	98
4.2.4 Análisis de soluciones	104
4.3 Redograma. Graficación informativa de redes y configuraciones interactivas organizacionales. Visualización de tendencias, patrones y estados organizacionales.	105
4.3.1 Ejemplo Gráfico.	110
4.4 Seguimiento.	111
4.4.1 Re-implementación de metodologías y mapeo gráfico (Redograma).	113
Conclusiones finales	115
Referencias	123

RESUMEN

Dentro de la incursión de la psicología en el campo aplicado de la organización en México y Latinoamérica, resulta relevante y preocupante la contrariedad de dos ejes. Por un lado, el abismo o falta de correlación que existe entre la teórica y su aplicación. Y por el otro, los mitos y errores del quehacer de la profesión. Es por ello que el presente trabajo propositivo, expone dos líneas de desarrollo de información. La primera línea es una revisión sobre los antecedentes que configuraron y han justificado la práctica de la psicología en la organización, así como una descripción acerca de los rubros resultantes de estos antecedentes, como parte de los campos de acción laboral de los psicólogos, entre los que se encuentran, la selección, la capacitación y la gestión. Junto con ello, se va exponiendo a lo largo de dos capítulos, las características y el estado de la investigación en cada rubro. Como consecuencia, en la segunda línea se da una alternativa metodológica y estratégica para solucionar las inconsistencias encontradas en el estudio de los antecedentes, la justificación, la práctica y la investigación del campo en cuestión. Es por ello que el objetivo de este trabajo es exponer el estado actual del que hacer del psicólogo en el campo organizacional, analizando y evidenciando las inconsistencias lógicas y de relación, tanto de la ciencia misma, como de su aplicación y supuesta tecnología. Así, se dio paso a describir y analizar, a través de un caso hipotético, las tecnologías del Análisis Contingencial, el Redograma y la estrategia de los Círculos de Calidad. El resultado fue la conformación de un circuito integral de aplicación metodológica con sus respectivas consideraciones para la aplicación en casos reales. Como conclusión, se apuesta por seguir creando interfaces que permitan llevar la teoría a la práctica, por la creación de tecnologías virtuales que ayuden a resumir la elaboración de los reportes y la graficación de las interacciones en la organización, y por ir re-direccionando el quehacer del psicólogo, comenzando por analizar el marco referencial del cual partimos y las implicaciones lingüísticas y conceptuales que se requieren para lograrlo.

INTRODUCCIÓN

En las últimas tres décadas, en México se le ha conferido un interés e impulso al desarrollo del factor humano del campo laboral, mismo que desde la evolución del trabajo como tareas compartidas y la conformación en grupo y sociedad del ser humano, ha permitido crear roles o posiciones para el alcance de una meta colectiva. Inter-substituible en ciertas particularidades interactivas pero no por ello aislada y divisible de un conjunto de eventos o colección de los mismos para poderse llevar a cabo.

En concordancia, como lo señalan Rodríguez y Posadas (2005), la posesión de sistemas de producción a mediana y mayor escala, dan como resultado la conformación de las llamadas organizaciones en un sistema ideológico de industria, donde la premisa principal es mayor y mejor producción y mayor y mejor prestación de servicios a costos bajos para la obtención de bienes que satisfacen necesidades culturales, fisiológicas y de poder.

Es bajo esta ideología, se le comienza a conferir a la ciencia y a los hombres de ciencia en particular, un papel de descubridores y promotores de las mejores técnicas y herramientas de la explotación de recursos, posibilitando una conveniencia para quien invierte, esto en relativa consideración de la ciencia como motor de la producción tecnológica.

Con el surgimiento del método experimental, la búsqueda para que una persona rinda las jornadas de producción deseadas, se ha conferido a la psicología (Rodríguez y Posadas, *op. cit.*), considerando tanto la capacitación como la selección de personal, partes fundamentales para el logro de una mayor productividad y efectividad en la competencia de mercado.

Dentro de estos rubros, se atiende a la identificación y sustentabilidad del desarrollo de habilidades que las personas requieren en un trabajo específico de

acuerdo a los requerimientos de la empresa, en donde se compite a través de principios del desarrollo que, supuestamente, tienen que ver con la competencia, la integridad, la responsabilidad, la dignidad en el trabajo y los derechos de los empleados así como por el bienestar social mediato e inmediato (Enciso y Perilla, 2004).

Sin embargo, dentro de los llamados departamentos de recursos humanos, las confusiones acerca de las funciones del psicólogo, han hecho que el desarrollo organizacional se encamine a procesos que en poco o nada tienen que ver con un sustento psicológico y por tanto de un seguimiento de los principios que se expresan en su hacer.

Intrínsecamente, en dicha problemática se involucran aspectos como los sistemas burocráticos y la delimitación funcional de actividades. El devenir, no sólo de la práctica, sino de las mismas bases filosóficas y lógicas de la psicología, tanto en el marco teórico, metodológico y por ende, en el aplicado. Generando confusión respecto de las responsabilidades que la psicología podría generar respecto a la parte laboral.

Siendo su impacto muy escaso o poco serio a cerca de los intereses y problemas que enfrenta una organización a nivel económico, humano, organizativo y productivo, resultan la inestabilidad y el rezago competitivo de la empresa, pero principalmente de la fuerza laboral que la sostienen.

Para poder evitar esas inconsistencias, es necesario replantear la lógica conceptual, metodológica y aplicada desde la cual la psicología ha venido interviniendo en este campo, y al contar con la labor interdisciplinaria de diversos profesionales involucrados en el ámbito organizacional, quitando los marcos conceptuales que han permeado para presentar a la psicología como una forma de hacer científico amorfo y equivalente de otras formas de conocimiento.

Es por ello que este trabajo tiene por objetivo: **Exponer el estado actual del que hacer del psicólogo en el campo organizacional**, analizando y evidenciando las inconsistencias y heterogeneidades lógicas y de relación, tanto de la ciencia misma, como de su aplicación y supuesta tecnología.

Se pretende dar paso a propuestas tecnológicas y estrategias ya existentes, como lo son el Análisis Contingencial, los Círculos de Calidad y el Redograma. Tratando de enriquecerlas y advertir las potencialidades de las mismas, que ayuden a replantear la forma de aplicación de la psicología en este campo profesional.

Por ello, el interconductismo, como metateoría psicológica que permite el replanteamiento conceptual, metodológico y aplicado de la psicología misma, se hace pertinente para abordar tales alternativas aplicadas. A la par de ir recuperando sistemas de aplicación que han sido poco o erróneamente ejercidos dentro del desarrollo organizacional sustentable en México.

Bajo esa premisa, en el primer capítulo, retomaré parte de la historia conceptual de la psicología como ciencia para comprender la evolución de la misma, en el campo de la organización y los supuestos que le han dado sustento, así como el estado acumulativo que la investigación bajo el título de “psicológica”, ha dejado como legado de su constante “participación”.

Esto con el propósito de tener un panorama concreto del desarrollo y las prioridades que los psicólogos han tenido a partir de su incursión al ámbito organizacional, siendo una base para argumentar o contra-argumentar los supuestos y la validez de la psicología como ciencia relacionada con el desarrollo organizacional.

En el segundo capítulo, analizaré y retomaré algunas de las críticas más recurrentes a los temas en moda que se han desarrollado y han dado justificación de la participación de la psicología en el campo organizacional, donde con frecuencia, los métodos usados se presentan como innovaciones, “validando” al psicólogo.

En el tercer capítulo recupero lo referente a un modelo, que si bien no tiene surgimiento en la psicología propiamente, es una estrategia que puede aportar facilidades en cuanto al manejo, control y desarrollo de la participación del psicólogo.

En este caso se abocará a la formación y ejecución de los **Círculos de Calidad**, tomados en este trabajo como una estrategia de gestión y funcionalidad. Comenzando por delimitar los principios básicos del mismo, y en qué se diferencia este modelo de otros modelos de gestión aplicados en el campo.

En esa misma línea, se apuntará la atención hacia la problemática de la realización de fusiones entre disciplinas, dando un enfoque psicológico interconductual en el uso de dicho modelo para la detección, delimitación y mantenimiento de factores de impacto positivo y negativo que interactúan en la actividad organizacional.

Por último, en el cuarto capítulo, se da un aporte prácticamente innovador en cuanto a su aplicación, en las estrategias y metodologías de intervención aplicadas al campo de la organización desde la colaboración psicológica.

Dichas estrategias mantienen un enfoque interconductual desde la lógica de restablecer las categorías conceptuales que se manejarán en los capítulos anteriores, las cuales son: el **Análisis Contingencial** por un lado, desarrollado por Rodríguez (2009), y el cual ha tenido su aplicación en el campo clínico.

Mientras que el segundo es el **Redograma**, que consiste en la elaboración gráfica de interacciones detectadas para crear un mapeo gráfico que ayude a explicar y agilizar la identificación visual de los focos de atención e intervención, con el objetivo propio de aumentar la efectividad del Análisis Contingencial. Así, la tercera estrategia es la simple **re-implementación** como parte de la estrategia de seguimiento constante, de las metodologías mencionadas, en función de una aplicación congruente y efectiva para la intervención individualizada en un programa organizacional.

En consecuencia y como parte de las conclusiones finales, se plantea atender a la necesidad de generar no solo un punto angular en la atención de una demanda social organizacional, sino también cuestionar y replantear la metodología y justificaciones de intervención en el campo desde nuestro objeto de estudio.

Con ello, se pretende virar la atención hacia el estudio y difusión de aplicación, de nuevas tecnologías derivadas de la Psicología. Una alternativa no solo funcional sino también estructural, en un afán por impactar en la situación actual del campo aplicativo organizacional de nuestra ciencia y la manera en que se concibe dicho campo. Esto a través de la investigación en lo que a la ciencia psicológica se refiere.

Lo anterior se puede resumir en las siguientes palabras: **“Toda ciencia crea una ideología social y en el caso de la psicología, esta ideología incide directamente en las concepciones acerca del individuo y su papel en la responsabilidad de la circunstancia social en la que vive.”** (Ribes, 1990, p.46.).

1. ANTECEDENTES Y PROBLEMATIZACIÓN DE LA PSICOLOGÍA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN.

Ribes (2011), señala una serie de planteamientos que nos permitirán entender los antecedentes de nuestra disciplina y por tanto, los problemas y errores al ser aplicada.

Estos planteamientos son los siguientes: primero, si revisamos la trayectoria y trascendencia de la psicología, ésta aparece como el estudio sistemático de una serie de estructuras y procesos que aparentan ser evidentes por sí mismos, y que, “la incuestionabilidad de dichas estructuras y procesos como fundamento de la vida psicológica, supuestamente provienen tanto de la autoobservación de los individuos comunes y corrientes respecto a su propia experiencia cotidiana, como de las observaciones sistemáticas y controladas.” (p. 11).

El segundo se refiere un recuento del origen y transformación (o incluso deformación), de ciertos conceptos que han conformado el mundo de lo psicológico.

Señala que si bien la ciencia occidental proviene del pensamiento griego (y en el caso de la psicología, nos remitimos a Aristóteles), los términos con los cuales surgieron los supuestos que le dan motor a la disciplina, son términos lingüísticos ordinarios o de habla cotidiana, sin nada que lo caracterice de ser científico. Lo que influyó para que fueran retomados en el renacimiento con un carácter carente de especialización y científicidad, agregándole el dualismo y determinismo biológico.

Es a partir de este periodo histórico que las ciencias naturales comenzaron a construir y delimitar su propio lenguaje y conceptos, todo con el fin de poderse diferenciar de la práctica cotidiana o modos de conocimiento específicos, de aquellos que se enseñan o reproducen sin tener mayor fundamento que la

necesidad o por cánones sociales, que aquel conocimiento analizado, investigado, cuestionado, generado, aplicado y reproducido para el avance del conocimiento mismo y la manipulación o transformación de un objeto perseguido (objeto de estudio), a través de su **unidad y des-unidad**.

El tercer planteamiento es que bajo esta misma línea, la lingüística propia de la disciplina no se generó en la psicología de manera adecuada y diferencial, ya que en un inicio, quienes comenzaron a desarrollar los primeros cuestionamientos sobre la conducta humana fueron especialistas en ciencias como la Biología, la Física, la Geometría y la Teología, trayendo principios de Darwin, Newton, Galileo, Kepler, Pitágoras y Aristóteles, este último con una diferencia de significado en sus conceptos específicos a la psicología pero siendo aún de carácter ordinario.

El cuarto planteamiento advierte que fue aquí cuando viene el segundo aporte en favor de conseguir la diferenciación científica, ya que, en la misma época, los conflictos teológicos hicieron que los hombres de ciencia buscaran una justificación para poder separar las formas de conocimiento científicos del conocimiento teológico. Es entonces que se plantea la separación de mente-razón, lo cual ayudó a la adecuación y desarrollo de las ciencias naturales, pero para la disciplina psicológica significó lo contrario.

Fue conferida a estudiar, como intermediaria, la relación entre las acciones de la mente y las acciones del cuerpo, pasando a crearse y desarrollarse como una psicofísica bajo el supuesto de dos mundos paralelos y sustanciales, mente-cuerpo (entes). Apropiándose de los términos ordinarios aristotélicos y convirtiéndolos en términos técnicos.

El quinto planteamiento, se dirige al hecho de que la psicología comenzó a desarrollar métodos experimentales en términos de medición, capacidad, figura, determinismo, generalidad y sintomatología categorial, atribuidos a la mente y expresados mediante el cuerpo, dando finalmente el rasgo dualista-racional a su concepción como abstracción de conocimiento.

Podemos entonces apuntar el sexto planteamiento del autor. Este es, que por un lado, la expresión de mente, que según refiere a entidades o acontecimientos que ocurren en un mundo más allá de nuestro total entendimiento y alcance, es inadecuado, ya que las expresiones solo constituyen una comunicación, y no dan cuenta de un evento por sí mismo, como testigo legítimo y fehaciente de existencia de ese algo, que en realidad es conceptual y no material.

Así, al poder discernir que las expresiones pueden tener múltiples funciones de significado y referencialidad, se habla entonces de que, con términos mentales, no referimos hechos ocurridos en un ente llamado mente, sino más bien de una colección de eventos o resultados observables o transmitidos a través del lenguaje, como lo son las propensiones, tendencias, inclinaciones, etc., que sólo tienen sentido y significado en la particularidad de un contexto lingüístico (Ribes, 2010).

Diferenciando la contrariedad que como ciencia tiene la psicología, aún cuenta con un objeto de estudio sustentable que ninguna otra pudiera tener, por logística categorial y atributiva.

Al separarnos del determinismo y la dualidad, podemos ofrecer un panorama distinto a nuestra profesión, y por tanto, a su aplicación, llegando a ser con ello, una ciencia legítima generadora de conocimiento legítimo.

El planteamiento central de lo descrito se resume con la siguiente cita: **“La historia de la psicología ha sido, en gran medida, la historia de un sinfín de errores categoriales.”** (Ribes, 1990, p. 40.).

1.1 Aplicación de los pseudo -modelos psicológicos al campo organizacional, su justificación a lo largo de su desarrollo.

El nacimiento de la Psicología como brazo aplicado al campo organizacional, tiene su antesala en la revolución industrial y los cambios en las formas de vida y avance de la humanidad (Rodríguez y Posadas, 2005).

Es en este periodo cuando surge un encargo social para la psicología, enmarcada en la nueva sociedad industrial. La misma necesidad de seleccionar, predecir y canalizar a los individuos dentro de las redes de trabajo emergidas en la producción masiva con estructuras jerárquicas y monopólicas. Resultando en la aparición de las psicologías aplicadas, que son definidas y desarrolladas por la institución y ámbito social que las crea (Ribes, 1990.).

Estas psicologías aplicadas no ponen en práctica los conocimientos generados en la ciencia básica de la misma, sino que más bien se desarrollan a partir de las necesidades inmediatas de organización y producción, y son validadas bajo los conceptos de eficacia y eficiencia que denotan el funcionamiento de dicha sociedad o grupo a partir del implemento de las técnicas “psicológicas” (Ribes, *Íbidem.*) Furnham (2008), por otro lado, apunta que la psicología y su aplicación tienen una larga historia pero un pasado breve ya que según este autor, no fue sino hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando esta disciplina aparentemente se “dignificó” con departamentos académicos, profesores, libros y demás implementos de una disciplina reconocida.

Ante ello, al concebirse la psicología como una ciencia, se comienza por justificar tanto su existencia como las acciones que se determinan a partir de su implementación para mejorar y producir resultados en cualquier ámbito aplicado.

Sin embargo, dicha validación se basa en las creencias sobre los resultados más que en los resultados mismos. Si estos se presentan, se valoran de acuerdo a estándares, y sólo a través de la práctica misma se detecta su necesidad de ser adecuada. “Solo cuando la propia práctica científica se enfrenta a resultados

inesperados, anómalos o contradictorios, la comunidad científica o parte de ella cuestiona la sustentación conceptual del ejemplar” (Ribes, 2011, p. 34).

La creación de ésta rúbrica específica para la psicología obedeció a las necesidades que el ser humano, ha implementado para satisfacer sus demandas en el intento de dar un carácter de legitimidad en el estudio del cómo, cuándo, dónde o porqué el humano hace lo que hace, tratando de explicarse a sí mismo, qué factores místicos nos hacen pensar, sentir, creer, gustar, etc. Es a partir de lo señalado, que podemos advertir el manejo ideológico dentro de un sistema que es productivo y educativo a la par: La organización.

Para ello, se dice que existen cuatro formas de operar en la cientifización de la ideología¹: el primero es postulando procesos y estructuras universales compartidas por toda los hombres que las dirigen a priori. El segundo es abstrayendo al individuo de su realidad práctica. Mientras que el tercero es dando el supuesto de que la realidad se constituye en lo individual, aun cuando es inclusiva y participe de lo social. Por último, atribuyendo al individuo la capacidad de libre elección, ya sea inducido por la racionalidad o de una moralidad intrínseca a las acciones y sus sentimientos (Ribes, 2011.)

Por su parte, Vargas y Velasco (2002) mencionan que “La psicología organizacional es hábilmente hija de la necesidad... necesidad de resolver un problema práctico...” (p.175).

Mientras que Rodríguez y Posadas (2005), señalan que el contexto donde surge como tal la psicología organizacional es en situaciones de guerra y post guerra especificada bajo el título de psicología Industrial.

¹ Furnham (2008) también hace mención de la forma en como la ideología cientifizada puede ejemplificar una forma de visualización a partir de la concepción de valores a través de paradigmas viejos y actuales.

Desarrollada bajo circunstancias de constantes crisis, fue teniendo dos características principales que son la imperiosa “preocupación” por el humano o también llamado *factor humano y su bienestar*, y su inminente vínculo con la administración de bienes, todo bajo la operación del avance tecnológico y generando a su vez, “tecnología psicológica” para “medir” los resultados de los métodos empleados, justificándose en la supuesta preocupación por la integralidad del factor humano.

Tal preocupación fue sólo llevada a predecir qué personas eran las ideales para los puestos requeridos bajo un pensamiento biológico, que es: “la supervivencia del más apto”, en donde se busca aplicar los conocimientos y habilidades de una persona para desarrollar una tarea que corresponda a su vez a esas habilidades. Contando así, con que a los psicólogos de aquellas épocas se les mantenía en la labor de mejorar la eficiencia industrial en cuanto a relación empleado-productividad.

Si retomamos los antecedentes de los principales promotores de la Psicología Organizacional, obtenemos dos análisis con tipos de resultados distintos pero no separables uno de otro.

Primero, dicho campo aplicado no ha sido generado ni desarrollado, en un principio, por psicólogos sino por ingenieros, administradores, economistas, contadores, militares, empresarios y sociólogos entre otros. Segundo, la psicología misma ha tenido una participación diferencial de acuerdo a las teorías que se han retomado para la demostración de la “eficiencia” (Rodríguez y Posadas, 2005; Vargas y Velasco, 2002). Así, **los hechos que dieron los criterios de estudio y aplicación de la psicología a la organización, le son ajenos.**

La influencia de las teorías y conceptos, es en *términos de auspicio* (Ribes, 2011), más que de causa o razón. Lo que nos lleva a revisar las distintas influencias teóricas psicológicas en el campo organizacional, que desde su surgimiento, han venido participando y dejando un legado en la forma del quehacer psicológico.

Siguiendo el mismo pensamiento, Vargas y Velasco (*op.cit.*), hacen un resumen de las diferentes posturas psicológicas en el área organizacional y apuntan que la manera de participación de estas ha sido hasta cierto punto radical entre sí por el hecho de que estas posturas difieren en la concepción de lo psicológico y por tanto en su teoría, concepto y metodología.

Tenemos también como una influencia teórica en el campo, la teoría psicoanalítica, que surge a partir de la labor clínica en casos individuales. Colocando al comportamiento en categorías clínicas bajo un modelo médico y con sentido causal en donde el psicólogo se encarga de buscar y encontrar la correspondencia que define la conducta de la persona, o a la persona misma dándole una personalidad, un nivel, una característica y una predicción específicas (Vargas y Velasco, *Íbidem.*).

Los mismos autores advierten que, al no poder encontrar evidencia concreta o ejemplares que correspondieran exactamente tal cuál a cómo la categoría era definida, se recurrió a especificar una especie de manuales de rasgos de personalidad. Podían incluir tantas variaciones como se quisiera en una sola entidad, convirtiendo a la personalidad en el resultado del acomodo de las tendencias comportamentales, y su resultado a través de la interpretación. Con lo cual, se convierte en materia de cultura ordinaria.

1.1.1 Los test como el resultado aplicado del modelo médico y el dualismo.

Vargas y Velasco (*Íbidem.*), señalan que los primeros test aplicados en la década de los treinta fueron: el Test Downey, Thematic Apperception Test, Test de Rorschach y los grafológicos y estilísticos alemanes.

Actualmente, los Test han tenido auge y son utilizados en cualquier ámbito organizacional mundialmente y se pueden dividir en dos tipos principales: los inventarios de personalidad y las evaluaciones proyectivas.

Los primeros, supuestamente bosquejan y aprecian rasgos emocionales, intelectuales y de carácter. Mientras que las segundas “identifican” la estructura del “yo” en una situación donde el sujeto atribuye a objetos, eventos o personas, rasgos de su propia personalidad, la cual reside en la estructura llamada inconsciente.

Sin embargo, los resultados obtenidos al aplicar test psicoanalíticos no son alentadores, ya que no aportan datos relacionados con el rendimiento, especialización y habilidades específicas de operación de la persona y posibles trabajadores.

Esta carencia de datos es pobremente complementada con datos de pruebas psicométricas, estructuradas a partir de estándares determinados en relación a inteligencia y capacidad, para ajustar al futuro empleado a las exigencias y requisitos de la organización. Esto se conjuga paralelamente, en su uso, con los principios de la teoría de la inteligencia, que tienen como fundamentos el aprendizaje y la herencia en la funcionalidad de los instintos y hábitos, teniendo al aprendizaje como proceso adaptativo. Un principio Darwiniano y Newtoniano (Ribes, 2011). Para lo cual, la herramienta de medición y descubrimiento por excelencia eran las pruebas psicométricas o test generadas por el trabajo de Alfred Binet.

Lo mencionado, tuvo su aplicación en el uso de pruebas y evaluaciones en el sector de selección de personal e inició la psicología industrial en tiempos de guerra donde los economistas, políticos, administradores y militares comenzaron a elegir los soldados “más aptos” de acuerdo a la inteligencia de cada individuo (Test Alpha y Beta) y su entrenamiento para rendir mejor en el campo de batalla (Vargas y Velazco, *op cit.*, y Furnham, *op. cit.*).

A partir de ello, el cognoscitivismo entró al terreno organizacional mediante la aplicación de evaluaciones que justifican la posibilidad de medir lo psicológico y generando el sub-campo de la medición psicológica (psicometría). Ante el aparente rechazo hacia la teoría psicoanalítica por sus limitadas aplicaciones y

carentes resultados, algunos conductistas inconformes añaden el concepto de “cognitivo” al estudio del comportamiento humano.

Supuestos computacionales que parten de la idea de que genéticamente los individuos cuentan con características psicológicas determinadas y el planteamiento de que el aprendizaje es el factor fundamental de la disciplina así como el desarrollo (Vargas y Velasco, *Íbidem.*).

Se parte de la idea existencial de la memoria como ente almacenador de cada experiencia, y cada experiencia recuperada oportunamente en una situación que la requiera es la inteligencia. Abogando a sentidos físicos de capacidad, por tanto, entre más retengamos en la memoria, más inteligentes seremos en cualquier situación.

En consecuencia, la conducta interna es mediada por la capacidad y las funciones biológicas e interpretativas. Esto, si podemos compararlo, guarda una cierta relación con la teoría psicoanalítica ya que a pesar de centrarse más en la medición conductual, conserva la dicotomía dualista entre cuerpo-mente y mantiene la misma idea interpretativa con relación a lo biológico, mecánico, físico e incluso, lógicas computacionales, así, las pruebas de inteligencia como el IQ, establecen las medidas y valoraciones de lo psicológico y la “capacidad” de cada individuo.

Según el libro *Test in Print III* de Mitchell en 1983 (Citado en Vargas y Velasco, *op. cit.*, p. 180), existen más de 2,500 test elaborados desde la perspectiva cognitiva y algunos de los más implementados en la actualidad son: La Escala de inteligencia de Wechsler para adultos y niños, la Escala Wechsler de Memoria, la Escala de Madurez Social de Vineland, la Escala de inteligencia Stanford-Binet, la Escala de inteligencia Wechsler-Bellevue, el Test de Aptitudes Diferenciales, Test de Preferencias Kuder y el Test de Preferencias Personales Edwards, entre otros.

Estos Test generalmente se aplican en conjunto, ya sea con otras pruebas cognitivas o combinados con pruebas psicoanalíticas en lo que se conforma como “batería de pruebas de selección y evaluación” y que son encaminadas a detectar las habilidades de los individuos en los procesos administrativos y desarrollo organizacional. Su objetivo principal es perfeccionar las capacidades mentales y rasgos de personalidad involucrados en el trabajo.

El resultado: la buena calificación de un Test o el perfeccionamiento de capacidades mentales no logra asegurar un correcto desempeño. Peor aún, ni siquiera están validados por un seguimiento de su misma eficiencia para medir lo que en supuesto, dicen medir.

1.1.2 La aportación del conductismo y su relevancia en la aplicación de la Psicología en la Organización.

La medición es un factor que la ciencia experimental implementa para el fundamento de sus teorías y formas de conocimiento, y en la psicología, el conductismo se ha basado en este parámetro.

Por otro lado, su papel ha sido, en muchas ocasiones, relegado a la ciencia básica, y en la ciencia aplicada, en el estudio de lo psicológico, su método experimental se concentra en que la ciencia psicológica tenga su propia materia de estudio.

Los trabajos de B.F Skinner consolidaron el conductismo como teoría aplicable, pero es con Watson que esa aplicabilidad toma fuerza en el campo industrial con las primeras pruebas perceptuales y motoras (Vargas y Velazco, 2002), lo que planteo la posibilidad de aplicar estos principios conductistas al ambiente del trabajo. Reafirmandolos al hacer referencia del efecto de los programas de reforzamiento sobre el comportamiento productivo, y por tal motivo, el interés de esta teoría se centra en los repertorios conductuales (habilidades), que la persona o sujeto exhibe como resultado directo de una experiencia

(aprendizaje) (Vargas y Velasco, *Íbidem.*; Rodríguez y Posadas, 2007 y Ribes, 1990).

Por ello, la evaluación conductual incluye la identificación de los comportamientos a modificar, los comportamientos alternos y las variables causales que lo producen, a la vez que el diseño de estrategias de intervención está basado en una evaluación constante desde el primer bosquejo de datos, pasando por la evaluación durante la intervención y las técnicas empleadas, y llegando a una evaluación de impacto o resultados, siendo algunos ejemplos de esto el uso adecuado de maquinaria y equipo, la transformación de la materia prima en producto comercial o la conducta social funcional (Vargas y Velasco, *Íbidem.*).

Otra aportación que dio el conductismo fueron los programas de desempeño para empleados, reducción de conductas contraproducentes, así como el mejoramiento y mantenimiento del desempeño laboral y el mejoramiento del clima organizacional mediante reforzamientos en forma de incentivos, reconocimiento, ascenso o gratificación del trabajo (Rodríguez y Posadas, 2005).

Enciso y Perilla (2004), toman como inicio de la incursión psicológica a la industria, la incorporación de la psicología experimental, tomando (curiosamente) a dos psicólogos como los promotores, Münsterberg y Dill Scout.

Al primero se le asigna el crédito de los primeros textos sobre los métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad. Desafortunadamente los procedimientos conductuales son empleados en la actualidad, junto con los psicoanalíticos y cognitivos “en un intento por lograr una visión general de cada persona” (Vargas y Velasco, *op. cit.*, p. 183).

Lo cual denota que **mientras la psicología no pueda tener uniformidad teórica, no habrá modelo que regule las actividades autónomas de la psicología como ciencia aplicada y tecnológica.**

Furnham (2008), por su parte, argumenta que los enfoques y métodos del comportamiento organizacional, surgieron de la respuesta de empresarios orientados a la práctica que han tratado de administrar de la manera más sensata, inteligente y económicamente viable.

El tiempo histórico y las eventualidades de la época se ven reflejadas en la teoría, en la línea de investigación y en la práctica misma que se desarrolla en un determinado momento con respecto al desarrollo organizacional. En ese sentido, el paso de las diversas teorías y los contextos que demandaron la aplicación de la disciplina al campo laboral, también se fueron transformando y eso generó nuevos títulos para el campo, en un esfuerzo por dar justicia conceptual a la práctica que denotaba el que hacer por encargo, de la psicología.

La idea general de lo anterior, la podemos identificar de la misma forma en que Ribes (2011) lo menciona:

“Aparecen así las psicologías “aplicadas” que se definen por el ámbito institucional que las crea. Paradójicamente, estas nuevas psicologías no aplican el conocimiento de la ciencia básica” (p. 44)

1.2 El debate por titular el campo.

Vargas y Velazco (*op. cit.*)², señalan que el área organizacional se postula como contexto para la psicología a partir de hechos administrativos, y que la mera transición de nombramiento de Psicología Industrial a Psicología Organizacional no obedece particularmente a una reconsideración conceptual de psicología sino

² Estos autores citan a algunos ejemplos de los exponentes más representativos que han denominado este campo aplicado como Schutlz (1996) que acuñe el término “Psicología Industrial”, Robbins (1987) que lo refiere a “Comportamiento Organizacional” y Howell (1979) que lo define como “Psicología Industrial y Organizacional” que considera ambos casos como niveles diferentes pero no excluyentes uno del otro.

más bien al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para tal nombramiento (p. 184).

Para ejemplificar lo anterior, retomemos lo que se dice en coincidencia, en diversos libros y publicaciones sobre el tema, comenzando con Furnham³ (*op. cit.*), quien señala que la Psicología Industrial era denominada así porque refería a los trabajadores como mano de obra que interesaba a los primeros investigadores por motivos de eficiencia y su relación con la fatiga, lo cual llevo a hacer estudios de tiempo y movimiento, tanto para entender el fenómeno como para desarrollar formas de diseñar el trabajo.

En supuesta diferencia con la denominación actual de organización, ésta última tiene una preocupación por el “bienestar del trabajador” y el efecto de la organización en la sociedad, pero viéndose reflejado realmente en los beneficios obtenidos para la administración.

Chiavenato (2011), menciona que es aquí donde las organizaciones, son entendidas como un sistema con propiedad abierta o cerrada en donde convergen una infinidad de interacciones entre personas y entre organizaciones, y una organización sólo puede existir si, y solo si, hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta para alcanzar un fin u objetivo común.

Sin embargo este mismo autor, refiere que para tener un logro en la organización se hace necesario que el ser humano esté en la disposición de cooperación, sacrificando y controlando el comportamiento individual por el avance de la organización.

Taylor (1971, citado en Vargas y Velazco, *op. cit.*), apuntó el término organización para poder referirse a la división del trabajo en la elaboración de productos, pero actualmente existen muchas denominaciones para tal área

³ Furnham (*Íbidem.*) apunta que muchas organizaciones, especialmente en países en desarrollo, se sigue operando de acuerdo con viejos paradigmas siendo posible que las organizaciones tengan tal vez nuevas actitudes con respecto a tecnologías, equipos mecánicos o concepciones sociales distintas pero en lo que se refiere a las personas, mantienen su acción en viejos paradigmas.

generando a veces confusiones entre quienes lo estudiamos, lo escuchamos o lo mencionamos.

Nombramientos como Psicología del trabajo, Psicología del personal, Psicología Laboral o Psicología Aplicada a los Recursos Humanos son títulos que además de evidenciar la influencia de disciplinas administrativas y económicas, pueden en su misma línea, abordar fenómenos que están más allá de la mera industria y que pueden llegar a tomarse como iguales aun cuando no lo sean. Más importante aún, su mismo argumento conceptual sigue supeditando la acción psicológica a intereses sobre el manejo de recursos.

Por su parte, Enciso y Perilla (2004), apuntan, que la Psicología Organizacional refleja más interés en el empleado que la psicología industrial, y se trata de entender el comportamiento. Rescatan otros nombramientos al campo como son la Psicología empresarial y Psicología ocupacional, sin embargo, más adelante refieren nombramientos la práctica que aún bajo tantos es mayoritariamente la misma.

Podemos preguntar, ¿Qué función tiene el poder nombrar un campo de aplicación con una u otra definición si la práctica no es diferencial en ninguna de estas?, ¿Qué objetivo tendría el continuar discutiendo la formalidad del nombramiento cuando el cambio estructural y práctico no cambia en absoluto?

En respuesta, podemos advertir, que la postura que se tomará en éste trabajo es el de respaldar la denominación del campo como Psicología Organizacional, partiendo de una postura personal en la que, “Organización” como concepto, es más funcional en términos de coherencia y congruencia para los fines propositivos que se persiguen bajo nuestro objetivo. Además de que el término Organizacional, para la psicología puede referir ciertamente, a la forma e historia configurativa de interacciones dentro de una situación de trabajo delimitada, en dónde un grupo o más de individuos, se comportan para el alcance de objetivos macro contingenciales.

Habiendo delimitado lo anterior, se advierte el desarrollo que década con década ha configurado los campos de acción para el psicólogo, que son en general: el análisis de puestos, la selección, formación, evaluación, condiciones de trabajo, inducción, comunicación, salud y motivación de los empleados (Enciso y Perilla, *op. cit.*).

También, estas autoras mencionan que en la visión actual del quehacer psicológico, se tienen nuevos horizontes que ejercen bajo el nombre de “gestión del talento humano” categoría que, según las autoras, ha sido competida igualmente por otras disciplinas como la ingeniería, la administración e incluso derecho o carreras a nivel técnico. Seguida ciegamente por los psicólogos, y muchos autores bajo éste concepto, han desarrollado (tal vez de manera inintencionada) una dimensión/teoría aplicativa más psicológica pese a ser sacado de la administración, lo cual, habría que profundizar a futuro sobre su estructura, principios e implicaciones.

Si la psicología misma no tiene una claridad y uniformidad en su estudio difícilmente podrá desempeñarse autónomamente y trabajar con otras disciplinas sin perder su jurisdicción como ciencia misma, y en tanto que la misma reflexión nos permite encuadrar la experiencia de quienes se han desempeñado bajo dicho contexto, rescato lo que las autoras mencionan en relación a que, en algunos casos...

...el psicólogo-empleado termina preocupándose primordialmente por la conservación de su trabajo, cumpliendo las expectativas de la empresa, supeditando su profesionalismo a las exigencias de rendimiento del factor humano, al precio que sea y atentando en muchas ocasiones contra la responsabilidad social (Enciso y Perilla, *Íbidem.*, p. 9).

Enciso y Perilla (*Íbidem.*), también advierten que el análisis conceptual y metodológico de la psicología sigue sin aparecer. Contrariamente a esto, plantean que los sectores o temas de acción que se pronostican como “adecuados” para el psicólogo son: el desarrollo del talento humano, administración del talento humano, aseguramiento de la calidad, comportamiento organizacional, comunicación, liderazgo, calidad, sistemas de gestión en medio ambiente, salud ocupacional, motivación laboral, trabajo en equipo y comportamiento del consumidor, derecho laboral, informática, etc., (como resumen de todas las anteriores, capacitación).

El psicólogo a futuro deberá tener pensamiento analítico, creatividad y habilidad emprendedora; no se sabe en qué, pero es altamente probable que sea para nuevamente supeditar su objeto de estudio ante las demandas ajenas.

Rodríguez y Posadas (2005), hacen una conclusión muy adecuada para este fenómeno, las aplicaciones de la psicología han surgido como el interés fundamental de solucionar problemas, aun cuando no existe un desarrollo teórico y metodológico dentro de la disciplina misma que permita una clara definición de su aportación. Por lo que proliferan las prácticas cada vez más pragmáticas y eclécticas por lo que se abordan problemas humanos de manera reduccionista.

En ese sentido, como lo explicita Ribes (2010), es pertinente mencionar que las teorías de las que se parte para investigar, desarrollar y aplicar un conocimiento, dan cuenta de las propiedades y relaciones de dicho conocimiento y su relación con el lenguaje ordinario del cual pueden provenir las ideas de su formulación.

Las teorías son comparables en cuanto a su efectividad en términos de su capacidad sistemática y heurística respecto de los fenómenos a estudiar, en consecuencia, se da la delimitación necesaria acerca de la lógica de estudio por el tipo de preguntas correspondientes y/o adecuadas, y el tipo de respuesta concordante con el fenómeno así como el aumento de la probabilidad de éxito en su efectividad al momento de ser aplicado.

Esto no quiere decir que la ciencia tenga que contradecir o anular al conocimiento ordinario, sin embargo, tiene que diferenciarse uno del otro para tener un punto analítico que permita la exploración real y fundamentada en la interpretación de su producto en un marco distinto (Ribes, *Íbidem.*).

Con ello, y de acuerdo a la filogenia que se pretende estudiar, **los marcos referenciales, el lenguaje, los procedimientos y su posterior práctica, deben diferenciarse entre disciplinas, ya que las plataformas de donde se parte cada fenómeno, corresponden a una lógica específica, por lo que traspolar términos, fenómenos y más aún, prácticas de una disciplina a otra, hace de ello un error categorial⁴ y lógico y lleva a confusiones, discusiones y soluciones falsas.**

Se aclara el hecho de que si bien la psicología puede llegar a hacer contribuciones desde su objeto de estudio a, otras disciplinas, esto no justifica o plantea una situación de confusión y supeditación por parte de la psicología misma con la disciplina a la que ayude.

El trabajo multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario tienen características propias y diferencias entre sí. El trabajo multidisciplinario conjuga los esfuerzos realizados por profesionales de diversas disciplinas que trabajan juntos en algún momento de un proyecto, pero tiene preguntas separadas, sin embargo, los resultados se pueden utilizar para lograr una meta científica en común.

Mientras tanto, el trabajo interdisciplinario es aquel que se realiza con la colaboración de miembros de una misma disciplina, pero con especialidades distintas de la misma para alcanzar un objetivo de su interés. Por último, el trabajo transdisciplinario es aquel que reúne los conocimientos de diferentes disciplinas que trabajan conjuntamente para crear nuevos conceptos, teorías, métodos e

⁴ Ryle (citado en Ribes, 1990), denominó como errores categoriales al hecho de tratar a dos o más términos como si pertenecieran a una misma especie lógica, cuando en realidad, corresponden a dimensiones diferentes de análisis o lógica de estudio y conocimiento. A su vez, Ribes (*Íbidem.*), apunta que un error categorial no puede ser resuelto a través de estrategias empíricas (pp. 39 y 42).

innovaciones que se integran y se mueven más allá de los enfoques de disciplinas específicas para hacer frente a un problema común.

Por ello, es necesario que se tenga bien establecido lo que se pretende lograr resolver, sin dejar que otras disciplinas impongan sus prioridades de fenomenología, ni tampoco que la psicología abarque toda la lógica de estudio que puede estar constituido por problemáticas que ni siquiera le competen.

Lo anterior concuerda y respalda la idea que Rodríguez y Posadas (*op. cit.*), plantean acerca del ejercer del psicólogo en una situación particular como lo es el campo de estudio y aplicación a la organización, ya que dicha situación, si bien demanda un ajuste o ciertos requerimientos de lógica propios y generales, no puede trasladarse o perderse ante su lógica misma.

1.3 El desarrollo de la Psicología Organizacional en México

En el caso de México, a mediados de la década de los 70's la psicología industrial tuvo sus primeras implementaciones aplicadas a través de los primeros estudios conductuales, ya que la incursión misma de la psicología como ciencia de estudio a nivel licenciatura, tuvo una entrada en nuestro país con el enfoque conductual. Nuestra cercanía con Estados Unidos ha hecho que en nuestro país se terminen copiando los mismos métodos que en ese país (Vargas y Velazco, 2002).

En un estudio realizado por Aguilar y Vargas (2010)⁵, se apunta a que el interés en México por el estudio histórico de la psicología mexicana es reciente, solo hasta la década de 1980 se realizó un trabajo extenso de recuperación de la memoria histórica en la psicología en los trabajos de Alvarez y Molina (1981);

⁵ Este estudio aporta datos relevantes sobre el desarrollo de la Psicología en México, retomados de compilaciones históricas basados en datos estadísticos, pero no arroja datos confiables en sus resultados mismos, esta aseveración es basada en las inconsistencias encontradas en la lista de artículos revisados que mencionan en su metodología, por lo cual, dicho estudio es sólo una aproximación al estado real de la investigación en Psicología Organizacional en México, y es pertinente su réplica para poder validar los datos.

Valderrama (1985); Valderrama y Jurado (1985 y 1987); Ribes (1986); Galindo y Vorweg (1985) y Galindo (1988 y 2004) (Citados en Aguilar y Vargas, *Íbidem*). Destaco la afirmación de estos autores, en donde se dice que de todos los estudios históricos sobre la psicología mexicana, en muy pocos se realiza un recopilación extensa de la producción científica.

Otro trabajo, desarrollado por Galindo (2004), incluye una extensa bibliografía de todo lo producido en la psicología mexicana de 1959 hasta 1990, pero en este trabajo, el análisis alcanza sólo un nivel teórico-histórico, y no se realiza en términos de estadísticas de producción de investigación en el campo de aplicación de la misma.

Seguidamente, en la revisión histórica hecha por Valderrama, Colotla, Gallegos y Jurado (1994, Citados en Aguilar y Vargas, *op. cit.*), se menciona que los primeros antecedentes históricos de la investigación científica en psicología en México, se encuentra en el periodo de la época colonial hasta el siglo XIX como primer bloque de desarrollo y los inicios del siglo XX hasta 1959 como segundo bloque histórico. La principal producción fueron las antesalas de las revistas electrónicas; gacetas y volantes impresos con información de foros, conferencias y estudios psiquiátricos, neurológicos y “psicológicos conductuales”. Se comienza a publicar literatura sobre pedagogía que incluía material psicológico basado en el hecho de contener capítulos sobre percepción e inteligencia.

En cuanto a lo referente a las temáticas relacionadas con la salud mental, en 1904 se publica una nueva antología en el que aborda el tema de los niños con Neurastenia, y a lo largo de la década de los noventa, fueron surgiendo temas como la moral, la atención, la psicología aplicada a la educación, historia del alma, el fondo emocional de la histeria, psicología militar, psicología de los sentimientos entre otros temas (Valderrama et. al., citado en Aguilar y Vargas, *Íbidem.*).

Posteriormente se menciona que en los trabajos de Border se hace referencia a la publicación de un *Boletín Psicotécnico* publicado por el Departamento Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal, la que es probablemente la primera revista científica de psicología en México.

Border fue director de investigaciones psicológicas en el Colegio Militar y más tarde laboró en la Escuela Científica de Policía, en cuyo Departamento de Tránsito aplicaban pruebas psicológicas a los agentes, convirtiéndose este en uno de los primeros momentos de la psicología organizacional en México (Valderrama y Jurado, 1985 citado en Aguilar y Vargas, *Íbidem*).

Un trabajo que recopila lo publicado en México de 1950 a 1990 es nuevamente el de Edgar Galindo (2004), que según en su análisis, en la décadas de 1940 y 1950 la psicología es entendida como una mezcla de psiquiatría, psicoanálisis y psicología. De acuerdo con el autor, en el periodo de 1959 hasta 1990 aumenta el número de estudiantes de psicología, los campos de investigación ausentes en 1959, cubren una gama amplia en 1989. Investigación básica con animales, estudios en psicología social, de la personalidad, psicología educativa, y del desarrollo, clínica e industrial y diversos problemas teóricos y metodológicos de la psicología.

Los campos de aplicación trascienden al auxilio de los médicos psiquiatras y la aplicación de los test y se extienden además de la clínica y educación a la industria, el comercio, la salud, la ecología, la vivienda, etc. En 1959 aún no se realizaba investigación sistemática de carácter científico y sólo se publicaron algunos trabajos, la mayoría especulativos, en revistas de corta vida. A partir de esa fecha, gradualmente se fundan en México organizaciones de profesionistas, revistas científicas de mayor duración, se establecen un mayor número de laboratorios, y se realizan con mayor periodicidad eventos científicos.

Otro estudio interesante sobre el desarrollo de la psicología es la revisión realizada por Urbina, Colotla, Mercado, Sánchez y Aguilar (1992 citado en Aguilar y Vargas, *op. cit.*), sobre la investigación realizada en la facultad de psicología de la UNAM en el periodo de 1977 a 1988. Se encontró que un total de 703 investigaciones: 24 en 1977, 272 en 1978, 227 en 1979 y 180 en 1980. El 44% de ellos fueron aplicados, 31% básicos, 24% documentales y 1% tecnológicos. De los trabajos analizados solo el 12% se publicaron, el 28% se terminaron y el 60% estaban en proceso.

Respecto a la temática específica los rubros en los que se desarrolló más investigación, algunos que mencionan son: teoría y metodología de la psicología, evaluación educativa, programas de administración de contingencias, rehabilitación conductual, farmacología conductual, psicofisiología de la conciencia, alteraciones psicofisiológicas, patología y comunidades. En contraste, los rubros que recibieron menor información fueron por ejemplo: psicología criminológica, problemas sociales de las organizaciones, conducta animal, planificación familiar, desarrollo de recursos humanos, procesamiento, conductas adictivas, salud en el trabajo, psicología ambiental, dinámica familiar y psicología de la mujer y de grupos, etc., (Aguilar y Vargas, *Íbidem.*, p. 94).

Destaca también el hecho que Urbina, et. al., (1992, citado en Aguilar y Vargas, *Íbidem*) mencionan, acerca de los trabajos publicados, donde el 54% de ellos fueron documentales, es decir más de la mitad de la investigación publicada correspondió a análisis bibliográfico y no a investigación de campo o de laboratorio. Calcularon solo una publicación anual por cada dos miembros del personal académico de tiempo completo, apenas una cuarta parte de lo que se esperaba.

En la misma revisión de las aportaciones mexicanas a la psicología, se reconocen como líneas de investigación en México el estudio de los procesos básicos, la investigación psicológica en el campo de la educación, el estudio de los

procesos de salud, el estudio de los procesos sociales, la investigación en psicología ambiental y el campo de la “psicofisiología”.

La conclusión que hacen los autores, resulta interesante e impactante, estando de acuerdo con ellos en que **“El número de artículos sobre psicología aplicada a escenarios organizacionales es muy bajo, si se compara que ésta área es la principal fuente de empleo de los psicólogos mexicanos”** (Aguilar y Vargas, *Íbidem.*, p. 99).

También los mismos autores destacan que la Revista de la Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta solo ha publicado un artículo sobre el tema en 30 años de su participación, por lo que señalan que la revisión del marco normativo que regula las actividades profesionales esta descuidada, y que al análisis del campo de trabajo se le mira con poca importancia.

En conclusión sobre este capítulo, Vargas y Velazco (2002)⁶, nos enmarcan que el psicólogo debe generar sus propias competencias de análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual en un contexto particular. Nos interesan los organismos en lo individual y los otros organismos cuando forman parte del campo a analizar.

En la organización debemos reconocer la individualidad de cada sujeto y cómo éstos interactúan en ese contexto no dejando de lado nuestro objeto de interés: **la conducta**, teniendo un ambiente en el que el grupo demandante toma las decisiones en conjunto o con la asesoría del psicólogo (Vargas y Velasco, *Íbidem.*, p.187.).

⁶ En éste texto se hace énfasis en seis puntos sobre el proceso tecnológico de la psicología en dicho campo y se desarrollan lo que son la descripción psicológica, la contrastación psicológica, intervención psicológica y estimación psicológica.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la psicología, como generadora de conocimiento, crea una ideología, así que también se participa en la legitimación de dichas representaciones con una intervención en dos modalidades, la ciencia como resguardo epistemológico de la convencionalidad social cuidando las validaciones formales de las prácticas jurídicas, administrativas, políticas y morales, y la ciencia como generadora de procedimientos de regulación de tales convenciones” (Ribes, 2011).

No debemos olvidar que conocimiento y lenguaje no son aspectos aislados, sino que durante el conocimiento se da la creación de categorías que nos permiten diferenciar y explicar fenómenos tan distintos como significados (Ribes, 2010).

Sin embargo, el lenguaje conjuga un proceso en donde nuestro conocimiento proviene de lo que nos acontece en lo ordinario, pero al generar conocimiento a partir de nuestras interrogantes, es como debemos generar un lenguaje técnico que nos recuerde, por medio de su abstracción (conceptualización) todo lo que puede conllevar nuestro saber y posteriormente poder regresar y reproducir dicho conocimiento a la forma ordinaria sin caer en errores de lógica (Ribes, *Íbidem*).

Dejando de lado su carácter actual técnico como intérprete de estructuras fantasmales de un mundo no observable, la psicología se vislumbra con efectividad dentro de su marco lógico, ahorrando tiempo en tratar de elegir indicadores observables a partir de la expresión de la mente que se tomó, limitativamente (bajo esta concepción determinista) y se le llamó comportamiento (Ribes, 2011).

No debemos quitarle a la psicología, al momento de llevarla a la práctica en cualquier campo, su sustento teórico, lógico, explicativo, epistémico y su objeto de estudio. Sería como quitarle a un castillo los cimientos y el techo, forzándolo a sostenerse y a la vez, albergarnos, es como si hiciéramos castillos en el cielo.

2. PROCESOS RECURRENTE EN EL MANEJO DE LA GESTIÓN PSICOLÓGICA.

Habiendo ya dado un panorama general sobre la forma y los antecedentes que le dan sustento a la práctica actual de los psicólogos en el campo organizacional, se continúa a dar un panorama específico, abordando los temas que conforman la práctica del psicólogo en el mismo.

Las preguntas a resolver en este capítulo serán a través de planteamientos concretos y simples: ¿Qué relación guarda la teoría de la disciplina con la práctica?, ¿Cuáles son las justificaciones que le dan contexto y sustento a las prácticas del psicólogo en el mundo organizacional en cada una de sus divisiones? Y por último ¿Qué conclusión podemos sacar de dicho análisis? que señale y concretice tanto el estado y tendencia de cada división como de posibles alternativas para su modificación o adecuación.

Dentro de este marco, la secuencia de análisis en cada una de las divisiones será:

1. Exposición de las diferencias o similitudes que existen entre las definiciones más importantes utilizadas en la división.
2. Señalamiento y descripción del proceso del tema o división.
3. Métodos y herramientas utilizadas para el diagnóstico, la intervención y la evaluación o seguimiento del uso de métodos y procesos.
4. Conclusiones sobre el estado actual y una propuesta de alternativa (s).

2.1 Selección y Reclutamiento de personal.

Todo departamento de recursos humanos, tiene instaurado un protocolo para la el funcionamiento de la organización. Este protocolo comienza con el

proceso de selección y reclutamiento, Más que un mero paso en la conformación de la organización, es una área específica de trabajo con oficio específico.

Definición y/o delimitación.

Chiavenato (2011) plantea que el reclutamiento: “tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos” (p.19). Mientras que: “El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización” (*ídem*).

En referencia a éste último, el mismo autor amplía dos definiciones: 1. “El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida” (p. 21). 2. “La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión. De un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí” (p.21).

Estas dos ideas son muy contradictorias entre sí, por un lado se defiende la potencialidad de una persona para adquirir conocimiento, pero se defiende el hecho de que la persona ya debe contar con el conocimiento necesario.

Robbins, (2013), por su parte sólo hace mención que: “El objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo con los requisitos del trabajo que va a realizar” (p.552). Mientras que Montmollin (*op. cit.*), alude al sentido de la selección como un proceso que pretende considerar a los hombres mismos, voluntarios del trabajo con lo siguiente:

Es fácil enumerarle a cada candidato la existencia y la importancia de las aptitudes y capacidades requeridas para obtener el puesto... a fin de establecer un perfil del buen hombre que corresponda punto por punto al perfil del puesto. De la comparación de los dos perfiles

resulta, siempre fácilmente, la selección del mejor candidato (p. 12).

En una revisión más extensa, es altamente probable que las definiciones de selección no cambien mucho entre si y que este tema sea tomado como un proceso de comparación, definición y colocación.

En cuanto al proceso de selección tenemos el siguiente esquema:

Figura 1. Síntesis gráfica del proceso de selección.



En ésta figura se muestran de manera general, los tres subprocesos que conforman la selección, así como el orden en que deben suceder (según los manuales de selección). El análisis de puestos y perfil como lo primero que debe hacerse, seguido del reclutamiento para poder pasar al proceso como tal de selección que es en donde se aplican los métodos para ello (entrevistas, pruebas, etc.), llegando así al objetivo establecido en donde se reporta quién es el elegido y así poder terminar con la contratación, objetivo principal del proceso.

Cabe señalar que el reclutamiento como se puede observar, forma parte de los elementos o subprocesos de la selección. Es un filtro más del objetivo como tal de seleccionar y contratar.

El reclutamiento también puede llevar la inclusión de entrevistas, pruebas, etc. Sin embargo, en la práctica se ha visto que también pueden omitirse y consistir en un paso más simple de la solo lectura de hojas de vida (currículum vitae), o la publicación de la vacante.

Se realiza un análisis minucioso sobre las actividades, requerimientos físicos, familiares, de conocimientos, habilidades, destrezas, tiempos, movimientos, lugar de trabajo, disponibilidad y relaciones de dependencia que un empleado va a necesitar, de acuerdo con el giro que ésta desempeñe.

Con ello se obtiene el perfil que se necesita, los requisitos que se expondrán para atraer a los candidatos en un resumen de los mismos, puntos imprescindibles y generales como son: la edad, lugar de residencia, escolaridad, experiencia en el puesto o similares, disponibilidad de horario, estado civil, habilidades y características de personalidad.

El medio de difusión son los portales de internet, outsourcing, ferias de empleo, publicaciones de papel, instituciones educativas, redes de transporte público y cualquier medio al alcance que permita captar el mayor número de posibilidades de obtener buenos candidatos.

Después se continúa con la etapa de selección. Este puede pasar por un primer filtro dependiendo de los criterios selectivos de la empresa. Este filtro consiste en revisar los currículums y/o solicitudes de empleo posibles y se cita al postulante para entrevistas y pruebas de todo tipo. Si todo califica con puntajes altos y observaciones o comentarios favorables para el postulante se procede a contratar y a dar el informe.

Pero para poder ampliar un poco el tema del proceso de selección, regresaré al tema de los outsourcing. Son empresas de subcontratación quienes han sabido explotar las características de la selección a modos y tamaños que si bien se mantienen en términos de cantidad, poco o nulamente se mantienen en términos de calidad. No se cuenta con procesos de seguimiento, y ni el outsourcing ni la empresa le dan apoyo de ningún tipo al ahora empleado.

En la actualidad, el surgimiento de nuevos puestos como el de Becario, responde a una necesidad de la empresa por pagar al menor costo, el trabajo de quien teniendo una formación profesional, no puede acceder a otros puestos con mayor remuneración por la llamada “falta de experiencia”.

En continuación, se han creado al mismo tiempo, manuales para la selección de personal que enfatizan la importancia de que el reclutador tome en consideración las características esenciales e intransferibles que el postulante debe cubrir para ocupar el puesto: “... *hacer corresponder el hombre necesario con el lugar necesario, en un mundo considerado como inmóvil.*” (Montmollin, 2007. p. 94)

Algunos ejemplos de títulos para tales manuales son: Selección efectiva de personal (Arthur, 1987). La evaluación psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas (Albajari y Mames, 2005). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (Grados, 2003). La entrevista: técnicas y aplicaciones para la empresa (Goodale, 1996). Selección por competencias (Alles, 2006). Entre muchos otros títulos.

Las descripciones de las características solicitadas son demarcadas en términos generales que no especifican conductas u observaciones concretas y quedan ambiguamente aplicadas por una **interpretación**, sobre lo que puede ser la creatividad, la confianza, etc., y que nuevamente, provienen y conservan su carácter de un vocabulario ordinario.

Además, el reclutador introducirá métricas para justificar la “validez” y aparentar que su trabajo, tiene un sustento irrefutable y científico. Con ello, se prestará y creará la “*analogía gráfica*” (Montmollin, *op. cit.*), que realiza de la evaluación de los requisitos, que son expresados en esos términos interpretativos y expresivos más que explicativos y denotativos.

Métodos y herramientas

El psicólogo hace uso de esta llamada analogía gráfica para validar todo el trabajo de selección que realiza, mientras que a la par, supuestamente está

“preocupado” por el mejoramiento progresivo de los instrumentos selectivos. Hecho en el que se van abandonando y modificando las pruebas que muestran una validez débil y se multiplican las que mantienen una validez fuerte o alta, y se asigna un grado complejo para alcanzar su validez (Montmollin, *Íbidem*)¹.

En ese sentido, las pruebas más utilizadas al menos en México son las pruebas de Cleaver (prueba psicométrica de personalidad), Macover (prueba proyectiva) y Terman (prueba de conocimientos e inteligencia), pruebas, más proyectivas o de personalidad que de conocimientos, destrezas u otro tipo. Mientras que las pruebas de aptitud y de personalidad son las más utilizadas de tres tipos según Bernié y D’Aboville (2003), los de aptitud, de inteligencia y de personalidad, sean proyectivos o de razonamiento.²

Ciertamente los procesos selectivos no son verificados en la práctica cotidiana (Montmollin *op. cit.* pp. 15-18), lo cual constituye un acto de fe a las pruebas selectivas y al seleccionador calificado, certificado y encargado de tal evento.

A su vez, la “magia” de los porcentajes en este campo nos enseña que con un porcentaje de 80% dado en el rendimiento de los empleados que se contrataron, es motivo suficiente para declarar exitoso un periodo de contratación, aun cuando este periodo se repita así mismo, igual o más número de veces que los empleados contratados.

Otra herramienta que va siempre de la mano y que es imprescindible de la selección es la entrevista, un filtro más, o en algunos casos el único para bosquejar si el candidato se ajusta a los criterios laborales buscados.

El uso de éste método encuentra su justificación en un argumento con teoría psicoanalítica, donde el supuesto primario fue que el lenguaje funge como una herramienta transmisora de la mente para su propia expresión y descripción,

¹ Validez de contenido, validez predictiva, validez concurrente y validez construida (véase Montmollin, *íbidem.*, p. 13.).

² Se recomienda revisar dicho material para profundizar cada clasificación, contexto de origen, listado de otros test no mencionados y los rasgos generales de su aparente justificación y modo de aplicación.

conduciendo la creencia de que el lenguaje mismo es prueba fehaciente e innegable de su existencia (Ribes, 1990).

En muchos escenarios laborales aún se mantiene esta ideología psicoanalítica, y por tanto, la función de la entrevista va encaminada a ser una especie de bola de cristal para el reclutador.

Desde el enfoque específico de la interconducta, por ser lenguaje y comunicación como tal, no es más allá que las referencias lingüísticas que constituyen el evento comunicativo de expresar intenciones, tendencias y disposiciones a actuar referencialmente al contexto, y su significado es dependiente del espacio cultural donde se desarrolla dicho diálogo (Ribes, 1990).

Esto enfatiza nuevamente la importancia del manejo lógico y categorial de la lingüística, que no es ni explica más allá que el episodio lingüístico y por tanto, no hace referencia a entidades o eventos mentales. Así, si el lenguaje se retoma tal y como su propiedad lógica lo indica, la aplicación de entrevistas podrá, sólo así, tener una justificación viable y una aportación más lógica, sin ser avalará como una “observación” que es mitológica.

Lo antepuesto no plantea en absoluto que se tenga a la entrevista como la única herramienta para el análisis conductual ni tampoco justifica por sí solo una elección de un candidato o la existencia del protocolo de selección.

A manera de **conclusión** con respecto a esta división, es resaltante el hecho de que este proceso sigue sin justificar científica y disciplinariamente su existencia puesto que sus “métodos” no han evolucionado, planteado o impactado de manera novedosa y clarividente a una efectividad concurrente con la disciplina de donde supuestamente se estudian, mejoran o provienen.

La mayoría de los seleccionadores siguen sin preocuparse más allá de lo que ven. Simplemente es o no es, más nunca logran visualizar si puede llegar a ser. “Para el humilde psicotécnico es demasiado fuerte la tentación de tomar la palabra por la realidad, la etiqueta por el contenido...” (Montmollin, 2007,. p.22). Y

agrego a esta idea que el mismo pecado se repite en la mayor parte de la psicología y su amplitud de alcance (teórico, metodológico y aplicado).

No se puede deducir nada de un candidato cuando se le intenta “analizar” de manera aislada y sin un diálogo práctico con su posible y futuro campo-objeto de trabajo, y teniendo como máxima prueba diálogos que conllevan instrucciones tales como: “y si fuera como si...”, “haz de cuenta que...”, “y si te dijera, pidiera que...”, “qué harías si...”, lo que da cuenta de un supuesto y situaciones ficticias que no podrían dar cuenta de la conducta real en la situación real.

Un monitor, tele o cualquier instrumento virtual, para realizar pruebas estandarizadas “modernas” y “tecnológicas”, no puede sustituir a la observación de conducta real ante la exposición a la circunstancia real.

Este planteamiento es reforzado por otro planteamiento que Ribes (2011), sostiene en el hecho de que continuamente los avances de tecnologías digitales y análogas se incorporan como avances instrumentales que, salientes de la electrónica y la informática, **son una mera modernización de los procesos administrativos y de protocolos burocráticos, sin que por ello se llegue a una nueva formulación de los problemas o resultados que se pretenden.**

Si buscamos las reacciones más efectivas para evaluar al candidato, se debe hacer lo más próximamente posible a circunstancias reales que contengan los estímulos que enfrentará y que darán cuenta del comportamiento tendencial que esa persona mantiene.

En tanto que se utilizan los mismos términos para describir un trabajo que para la descripción de los candidatos, entonces podremos hablar de que ninguna psicología en su propiedad individual, puede servir para establecer siquiera un inicio de pronóstico en el éxito de trabajo, ya que antes y después del proceso de selección, los eventos siguen tal como estaban, y por tanto no se puede hablar de éxito en ningún sentido (Montmollin, *op. cit.*).

Un dato importante que no hay que olvidar es que la Psicología Industrial-Organizacional en nuestro país se inició justamente con la práctica de esta división de selección y reclutamiento, en un contexto donde ni siquiera había la formación profesional de ésta área, sin tener bases formativas teóricas-metodológicas y disciplinarias de la selección y el reclutamiento en las instituciones que ofertaban la carrera o licenciatura de psicología y aun así, los psicólogos comenzaron a ejercer en dicha área (Castaño y Sánchez, 1978)³.

El anterior planteamiento se resume con la siguiente cita: "...la selección psicológica (o psicotécnica) que desde hace más de veinticinco años hace estragos... sigue siendo incapaz de justificar su existencia... sus métodos no han evolucionado en lo absoluto..." (Montmollin *op. cit.* p. 18); más sin embargo, parece ser que esta temporalidad es mayor, debido a que fue referido por el autor hace más de cuarenta y cinco años.

Investigación

Por último, la "investigación" generada en este rubro, responde solamente a las necesidades administrativas, disciplina que se ha generado por la parte aplicada y no la parte básica.

La investigación sobre el tema está en un estado pobre y raquítico, encontrando publicaciones de: Cómo seleccionar y contratar empresas en el outsourcing utilizando la metodología de números borrosos (Dávalos y Terceño, 2012).; Aplicaciones de la inteligencia emocional y la autoeficacia: Aplicaciones para la selección de personal (García, García y Ramos, 2007).; El proceso de selección y reclutamiento de personal en las medianas empresas de la ciudad de barranquilla (Naranjo, 2012), entre otros muchos ejemplos. De ahí, la "investigación" restante es referida a la validación de pruebas psicométricas, proyectivas y de "competencias o inteligencia".

³ Si bien es un artículo ya antaño, contiene planteamientos que hasta nuestros días son practicados y una vasta revisión y análisis de los errores metodológico-aplicados de la psicología en el campo laboral.

El estado de la investigación en este rubro se resume en lo siguiente: "... la selección, capítulo abandonado hoy en día por investigadores y profesores pero sin embargo, todavía la única salida posible para más de la mitad de los psicólogos del trabajo"(p.8) ..."*the right man in the right place*". (p.31) Montmollin (2007).

Una observación muy importante es que gran parte, si no es que todas las pruebas utilizadas en esta división son importaciones de otros países y que "se validan" para nuestro país, haciendo sólo cambios de modismos y vocabulario regional. Aún con esto, ¿sigue siendo necesario que el psicólogo se ocupe de ello como hasta ahora? Dejamos resumido el planteamiento general con la siguiente cita.

"El pecado de los psicólogos de la selección es haber seguido el sentido común." (Montmollin, 2007, p. 19).

2.2 Efectividad y técnicas de la capacitación.

Los autores que han tratado el tema de la capacitación, caen en la idea de que este concepto comprende un significado distinto y más amplio de los conceptos de aprendizaje, entrenamiento o adiestramiento. Incluso se han adentrado en el debate de, qué concepto utilizar que no nivele al ser humano con los animales y la forma de adquisición comportamental de los mismos.

Al respecto de conceptualizar este evento, se han dado más de dos justificaciones "viables" al uso del concepto de capacitación para referirnos al proceso de enseñanza-adquisición en la perfección, mejora o aumento del trabajo en una organización. El concepto mismo de capacitación deviene de un no muy claro origen gramatical y lógicamente lingüístico sentido de referencialidad.

Definiciones y/o descripciones

Podemos referir que actualmente, la práctica de la capacitación guarda relación con el planteamiento del ejercicio de la repetición como actividad de la adaptación individual.

Como primer concepto tenemos que la capacitación: “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2006).

Para Chiavenato (2011), se denomina entrenamiento, que puede incluir el concepto de educación: “El Entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a las personas para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.” (p.62).

En su caso, este autor, conjunta estas dos definiciones englobándolas como un concepto único de entrenamiento:

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades. (p. 62).

Mendoza (1983), en su libro de Manual de Detección de Necesidades de Capacitación, realiza un desglose detallado sobre la lógica referencial en la aplicación de términos y conceptos en el tema de capacitación. En general, refiere que la distinción entre adiestramiento y capacitación es innecesaria, ya que se nombra dicho proceso en cuanto a la especificidad del empleado mismo.

En cambio para Montmollin (*op. cit.*), el entrenamiento es “una necesidad para la empresa que por consecuencia lo realiza siempre, a veces sin saberlo... el resultado final: después es mucho mejor que antes... la empresa es pues más dinámica y más rentable, y los empleados más felices” (p. 40).

Este mismo autor da un planteamiento distinto en donde distingue 3 tipos de entrenamiento: a) proporcionado en el lugar de trabajo, B) organizado (que apunta a un desarrollo a largo plazo o de tipo profesional) y c) el orientado por tareas al día (p. 41), lo que resume en tan solo tres puntos, las variantes de capacitación que se dan en una organización.

Un dato importante es que el autor ni siquiera ocupa el término de capacitación, sino que lo menciona como entrenamiento o instrucción, no hace una distinción terminológica, lo cual, habría que considerar como futura investigación acerca de la génesis del uso del término capacitación. Considerando que el autor escribió su obra en la década de los 70's y que el contexto social del cual extrae las problemáticas abordadas es europeo, -aunque no por ello alejado de nuestra realidad- sería conveniente profundizar, bajo qué justificaciones se comenzó a diferenciar términos de entrenamiento y capacitación.

Como psicólogos, aparte de preocuparnos por resolver los problemas de aplicación y metodología de nuestra disciplina, debemos ocuparnos también por establecer y redirigir nuestra **lógica lingüística y terminológica**, tanto para saber a lo que nos referimos, como por las razones expuestas ya en el capítulo uno.

“sería fastidioso que los psicólogos... se limitaran al aprendizaje de tareas repetitivas bajo el pretexto de que sus variantes son mejor dominadas.” (*Montmollin, ibidem. p. 42*)

A partir de las afirmaciones anteriores, tenemos que en lo concerniente al proceso de capacitación, en la mayoría de los casos y en términos muy generales, es como se muestra en el siguiente gráfico a pesar de que tenga sub procesos complejos como el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y el coaching (especificado más adelante).

Figura 2. Síntesis gráfica del proceso estándar de capacitación.



La figura 2 muestra un resumen gráfico del proceso que se describirá a continuación sobre lo referente al tema de capacitación.

Sin embargo, apunto que si bien la DNC se menciona como un subproceso, está considerado en ocasiones como el paso número uno, y que en otras situaciones, no hay una secuencia como tal en dicho proceso, es decir, se puede suprimir la inducción, la evaluación o la DNC y ser meramente considerado a partir del entrenamiento mismo.

2.2.1 DNC, El sub proceso dentro del proceso.

La DNC, es un proceso en sí mismo, realizado dentro del proceso de capacitación y es actualmente uno de los productos estrella dentro del funcionamiento de las organizaciones, que quieren capacitar a su personal.

En términos generales, la DNC nace como una supuesta “alternativa” para solventar la necesidad de poder encontrar las causas del desempeño (tal vez poco adecuado) de un trabajador, o como lo cita más explícitamente la UCEA (citado en Mendoza *op. cit.*, p. 31): “... al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento... se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para

desarrollar su trabajo de manera adecuada...”, esto con relación a la falta o diferencia entre las conductas reales y las requeridas del trabajador-organización.

En propuesta del autor, existen 3 clasificaciones de necesidades de capacitación, resultantes de la comparación entre la propuesta del mismo autor con la clasificación de otros autores (que también son las que regularmente se utilizan en nuestro país). La primera es clasificación A: manifiestas y encubiertas, B: organizacionales, ocupacionales e individuales y C: macronecesidades y micronecesidades.

Las técnicas utilizadas para la captación de información son entrevistas, encuestas, cuestionarios, observación, inventarios de habilidades, reuniones de grupo, pruebas de desempeño, simulación entre muchas otras.

Sin embargo, la mayoría de estas técnicas requieren de las respuestas de los trabajadores y directivos (opiniones, juicios, creencias...). El resultado (en teoría) final de esta investigación de necesidades, es la organización de los programas de capacitación para que con ellos se atienda a lo encontrado y los trabajadores sean mejores y más “eficientes”, la empresa sea más rentable y la satisfacción humana crezca (Mendoza, *Íbidem.*).

En respuesta a éste planteamiento, contrastantemente sabemos que con o sin DNC, las necesidades no son cubiertas por falta de interés, presupuesto, disponibilidad, dinámica organizacional o desvalorización/subestimación.

Incluso, en las formas en que se transmite la idea de hacer una DNC es pobre, ya que la recaudación de información por encuestas, cuestionarios y demás sólo arrojarán las opiniones de los respondientes, con términos que son más de estereotipos o deseos, y se expresan con lo que, en sociedad y convenio, se les dice o creen a lo que se refiere una necesidad.⁴

⁴ Si se quiere profundizar sobre el proceso de DNC, sus técnicas y todas las consideraciones teórico-metodológico-aplicadas de dicho proceso, es necesario revisar el Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal de Mendoza (1983)

Pese a su teórica complejidad y desglose de planteamientos, la DNC no representa ni una tecnología o teoría. Planteamiento el hecho de que se queda reducida a una estrategia más de corte administrativa, basada en suposiciones y determinismos.

Su impacto es ineficiente y se realiza como un mero requisito de proceso de capacitación, sin génesis tecnológica de psicología, y criterios y resultados escuetos para acciones radicales o fantasmales que se realizan a partir del mismo.

El psicólogo es entonces quien hace lo que a todos gusta, no necesariamente lo que se necesita. En otras palabras, se puede decir que “Les gusta a los dirigentes que lo consideran como chicle: no nutre pero calma los nervios y tranquiliza” (Montmollin, 2007, p. 55)

Por otro lado, la capacitación de inducción se da a los nuevos integrantes de una organización con el objetivo de que realicen sus actividades. Incluso aunque el empleado se encuentre dentro de la organización, pero haya sido promovido a otro puesto, teóricamente, se le debe dar la capacitación concurrente a dicho puesto.

Desafortunadamente, a pesar de lo que se capacite y lo que se llegue a hacer en el puesto, muchas veces aunque corresponda en teoría, no lo será en la práctica y no todos los procesos serán cumplidos. La regla enseñada en la inducción se irá modificando y alterando.

2.2.2 La etapa de entrenamiento / capacitación.

Por lo general, esta fase se determina por las suposiciones e ideas que los directivos de un área o de la empresa en general, tienen sobre el desempeño de sus empleados y lo que deben de hacer como directivos para actualizar a su gente con el puesto que desempeñan. Pero las capacitaciones terminan siendo un mero

juego de apariencias en el que los cursos son diseñados a partir de los criterios y juicios de quienes van a capacitar y no de los que necesitan capacitarse.

A modo de ejemplo: si se detecta sistemas inefectivos de comunicación, se manda a todos los empleados a un curso de comunicación donde se brinda información aleatoria y empírica de lo que el facilitador cree que se debe enseñar - aprender para una buena comunicación, se generan e inventan dinámicas con el fin de “promover” la comunicación, que solo hacen ver de manera lúdica y ficticia el problema, sin atender la morfología comunicativa que cada uno necesita en situaciones específicas.

Los objetivos de los cursos se redactan en términos de deseos, expectativas descritas y no en términos de logro real a escala particular y conjunta con la suma de las particularidades del individuo integrado en un grupo.

Las técnicas pedagógicas y uso de diversas herramientas no se ponen en cuestionamiento, no se comparan, tampoco se hace un check list de lo que se va revisando y lo que en la práctica real se va ejecutando, no hay puntos comparativos de desempeño, y las capacitaciones no tienen en general, materiales de revisión, tutoría individual, un enfoque a la autoeficiencia ni tampoco un seguimiento o transferencia de los conocimientos -supuestamente adquiridos-, a largo plazo.

En lo referente a la evaluación, ésta generalmente se realiza a la empresa encargada de la capacitación, a la capacitación como tal, al capacitador y a las “habilidades adquiridas” según la opinión del capacitando o el cliente. Las evaluaciones no son reportadas o redactadas en términos observables sino de opinión. Si se termina un curso de capacitación, la certificación se realiza por asistencias, participaciones (no analizadas) o por examen único de conocimientos que en teoría tienen que adquirirse (de memoria y réplica) con puntajes asignados.

La expectativa general es que todos salgan haciendo y siendo lo mismo, sin importar impedimentos particulares o de otro tipo (medio de contacto,

particularidades de otras personas, situación social, política, familiar, económica, de salud, físicas, ambientales etc.).

Con ello, la evaluación es ilógica en la supuesta correlación que establece entre las diferentes variables conformantes del comportamiento total del candidato. El seguimiento es ausente u obsoleto en poco tiempo y la medición y predicación de resultados reales y funcionales, imposibilitado.⁵

Analógicamente, se tiene una fábrica de producción de robots a gran escala, diseñados para no evolucionar, respondiendo a un sentido esencialista.

Métodos y herramientas.

La capacitación presenta una amplia variedad y combinaciones en donde los protagonistas son las entrevistas, encuestas, escalas como la Liker entre otras, para el sondeo u obtención inicial de información de los problemas en la organización.

Herramientas como la matriz de análisis de logro de objetivos en relación a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), técnicas como role playing, Phillip 66, dinámicas de: integración, innovación, trabajo en equipo, asertividad, así como conferencias sobre temas diversos de índole social e interacción y “superación” personal como son el manejo de equipos, motivación, liderazgo, procesos, políticas, misión, valores, estilos pedagógicos, informática, de gestión e información técnica-teórica y un largo etc., son las encargadas de mediar este interminable catálogo de incoherencias prácticas.

Sin embargo, para el entrenamiento de habilidades motrices, rapidez, tareas de precisión, contabilidad o en general operativas y en cadena, la técnica utilizada por excelencia desde tiempos ancestrales, es la ahora denominada

⁵ Montmollin (*op.cit.*) apunta verazmente que nadie se preocupa por verificar que la mejora sea real después de las capacitaciones (p. 41). Lo que invalida en su funcionamiento esperado al DNC.

“coaching”. El coaching es básicamente la enseñanza de un agente a otro, es decir, el viejo sistema de maestro-aprendiz o discípulo sólo que con una denominación de caché, de estilo y moda.

Aparentemente, ha dado resultados eficaces en las organizaciones y no tienen por ello un costo asignado, el coach simplemente es un empleado con mayor habilidad y destreza en sus labores, adquiridas por experiencia y contacto con las actividades realizadas que le enseña al candidato o nuevo integrante a dominar el oficio o tareas que necesita realizar para el desempeño de su labor.

Este procedimiento hasta nuestros días no es monitoreado o reportado y no se encuentran técnicas de evaluación específicas de coaching, sin embargo, técnicas como 360° y 180°, cuestionarios y encuestas puede que lleguen a dar (de manera hipotética) una evaluación un tanto de trámite a quien es coach y es discípulo.

2.2.3 Temas frecuentes de capacitación.

Dentro de los Temas que se capacitan al menos en nuestro país, Sánchez (2007), en un estudio con corte jurídico acerca de la capacitación y el adiestramiento, proporciona datos de México sobre los temas que más se imparten en capacitaciones en México.

En él, dicho autor menciona que al visualizar los datos, los cursos parecen estar enfocados más a la formación de técnicos o actividades clásicas, que a la preparación y formación de habilidades que implican una alta preparación, actividades que impliquen (en términos interconductuales) conductas extra y transituacionales.

Esto es respaldado a partir de que las estadísticas proporcionadas en dicho trabajo, dan cuenta de que la administración, contabilidad y computación son los cursos más impartidos, seguidos de los cursos enfocados a los servicios y

producción mientras que en contraste, los que menos son capacitados tienen que ver con los idiomas y la participación social.

En tanto que, las tendencias son variadas en cada organización, no cabe la menor duda que en términos generales, los temas más taquilleros para las empresas de capacitación son los de motivación, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos, sistemas administrativos, apego a normas, procesos, valores de la empresa, asertividad y trabajo en equipo, técnicas de aprendizaje, etc.

Como bien menciona Montmollin (2007), el instructor simplemente se preocupa por organizar cursos que “complazcan” y por tanto, aunque el entrenamiento es un problema real, ha sido abordado de manera deficiente pues ha estado mal planteado, y por tanto, mal manejado y enfocado.

Empero a estos temas, lo que más se evalúa y busca con las capacitaciones es que el empleado, de alguna u otra manera sea más “capaz o inteligente”, sin embargo los psicólogos nos hemos –nuevamente- desviado y nivelado a las expresiones y concepciones de quienes comenzaron a realizar todos estos temas.

Debemos recuperar el sentido lógico educativo que aplicamos al momento de ejercer en el campo de la capacitación y cuidar de no caer en lo que se dice como: “Vale más una cabeza bien puesta que bien llena, etc.” (Montmollin, *ibídem.*, p. 56.). O en palabras de Ribes (2011):

El concepto de aprendizaje es una categoría de logro, significa cumplir un criterio en términos de resultados, efectos o productos... se refiere a encontrarse en el proceso de hacer lo necesario para cumplir con el criterio de logro pero no se refiere a un proceso biunívoco idéntico a la satisfacción de dicho criterio... no es un proceso. Es un resultado identificable.

Cuando hablamos de inteligencia, nos estamos refiriendo en sentido estricto a una colección de eventos que llegan a satisfacer el cumplimiento de criterios postulados para un acto "A" que es denominado inteligente cuando cumple las expectativas o normas asignadas para considerarse como tal.

Es una colección de eventos conductuales, sólo observable al momento de realizarse, por lo cual, la expresión misma de inteligencia no referencia por anticipado, y por sí misma, la observabilidad de una entidad, proceso o actividad determinada., es decir: "ningún acto particular inteligente constituye o es equivalente a la inteligencia" (Ribes, 1990 p. 55 y 56.)

Además de investigar y generar conocimiento y técnicas para la enseñanza desde la psicología, suceso que no se ha generado hasta el momento, se ha delegado la responsabilidad, al uso de tecnologías virtuales, que son inútiles si de todos modos no se tiene claro o ni siquiera se sepa que es lo que se quiere o necesita hacer en la capacitación: conmovier, memorizar, demostrar, ilustrar... etc.

Como **conclusiones** de este apartado, podemos referir primeramente que la situación de capacitación en nuestro país tiene la tendencia a seguir capacitando por capacitar, en tareas clásicas-técnicas, a seguir el modelo impositivo de educación, a continuar con la desvinculación entre la formación profesional y el desarrollo profesional, a seguir operando sin métodos de seguimiento y una fuerte tendencia a tener una evaluación estándar que no responde a las particularidades que se requieren evaluar.

En el caso específico del psicólogo, es desalentador darse cuenta que más a un aporte psicológico propio, su quehacer, aunque puede ser más (y en algunos casos muy limitados lo es) real y funcional en la capacitación, por ser un área con fines educativos, no se sostiene todavía del conocimiento básico y tecnológico que la misma disciplina de la psicología ha estado generando con respecto al tema. Y que: al **"Igual que un mundo pecador tiene necesidad de iglesias, una empresa deficiente tiene necesidad de programas de entrenamiento"** (Montmollin, *op. cit.*, p. 62.)

También se hace notar que el estado de investigación que se tiene sobre el tema de capacitación abarca el tema nuevamente desde los fines administrativos, sociales y más o menos pedagógicos. Además, la mayoría de los trabajos publicados solo se limitan a “probar” las teorías de capacitación, a justificar el concepto de capacitación, a describir el proceso más idóneo según el autor, a describir posibles técnicas, su uso y los “beneficios” que trae consigo una DNC y la capacitación como tal.

En México, la investigación sobre temas de este apartado, está dirigido y enfocado actualmente más a la teoría de la capacitación, a la aplicación de DNC en empresas mexicanas o que ejercen en nuestro territorio, eficacias de cursos de motivación, liderazgo, “competencias” y demás temas clásicos en capacitación, presentación de estadísticas sobre el “beneficio” de programas de capacitación, etc., sin embargo no dan un aporte nuevo y en todo caso, no son realizados específicamente por psicólogos, por lo que tenemos más de lo mismo.

Algunos ejemplos de investigaciones son: El centro de capacitación en educación a distancia, de la capacitación al desarrollo profesional (Ruiz, 2011).; Motivación en el trabajo: viejas teorías nuevos horizontes (Salas y Navarro, 2008).; Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción (Castro, 2006).; Capacitación de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Tecomán Colima México (Moreno, Olmos, Rosas, y Cárdenas, 2009).; Elementos mediadores en la eficacia del aprendizaje cooperativo: entrenamiento previo en habilidades sociales y dinámica de grupos (León, 2006).; Detección de necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7 eleven México mercados 200 y 202 (Barrientos, Escobedo, Landa y Lozano, 2009). Entre muchos otros al menos en Latinoamérica y España.

Pese a esto, existen algunos artículos como lo es el de Schwartzam (2000), en donde su planteamiento principal se sostiene de dos argumentos, el primero es que en la educación, capacitación o entrenamiento en nuestro país, se dice qué hacer, se enseña el hacer, pero no por qué hacerlo, con qué hacerlo y cómo hacerlo en circunstancias distintas de las que se enseñó, es decir, se enseñan

habilidades pero no competencias. El segundo tiene que ver con la desvinculación entre los sistemas formativos y los sistemas productivos o de empleo.

Schwartzam (*Íbidem*), da una revisión histórica concreta sobre la introducción de competencias y nos proporciona una comparación entre el estado real de la capacitación en nuestro país conforme a resultados descriptivos y la expectativa de la capacitación por sistema de competencias, los retos y las posibles soluciones para dar una mayor vinculación al ejercicio de la capacitación y la educación.⁶

Otro artículo, con una aportación analítica en cuanto a lo teórico, lingüístico y lógico de las políticas e iniciativas en materia de capacitación y educación, basados en un estándar de competencias es el de Bonilla (2010), que expone tal y como se escribe en su título, “Los sesgos comunes en la educación y capacitación basadas en estándares de competencia.”

Éste artículo va exponiendo paso a paso, que la concepción de la formación por competencias, al menos en nuestro país, es reduccionista, tiene el énfasis clásico en rendimiento y resultados, se concentra toda la instrucción en sólo un tipo de competencia, cuando existen al menos 4 tipos más, se orienta a las personas a adquirir competencias solo de tipo individual, existe discontinuidad entre educación, capacitación y experiencia laboral, se da una tergiversación conceptual entre habilidades y competencias, se omiten los contextos y valores en la planeación y enseñanza y se anteponen las fuerzas del mercado por la eficiencia de la enseñanza.

Sostenido en lo que se mencionó anteriormente, refiero y apunto el dedo a la ausencia de investigación metodológica acerca del rubro en cuestión, proveniente tanto de la administración como de la psicología, la sociología o cualquier otra disciplina que atienda el tema. Sin embargo, la escasa

⁶Schwartzam (2000) tabla 1. Además es recomendable revisar la página 5 donde se dan las especificaciones de los criterios a abordar para un programa de capacitación por sistema de competencias.

investigación, es de corte aplicado y teórico que desafortunadamente es realizado sin revisiones o pseudo-comprobaciones, que son solo parte de los planteamientos clásicos de quienes en práctica hacen una serie de procesos.

Al ver que da resultados (separadamente de revisar y analizar si los mismos son eficientes y eficaces), se le teoriza y difunde como si se diera una prescripción médica para la enfermedad de cualquier organización, cualquier persona, cualquier problema sin revisar el historial clínico. En resumen, un mal diagnóstico y el peor tratamiento.

Bajo la misma línea argumentativa, pocos son los artículos que describen el estado de la capacitación en cuanto a programas sociales, estadísticas y obstáculos, uno de estos es el realizado por Sánchez (*op. cit.*)⁷, que abarca tanto el marco legal por el cual se regula la capacitación, como estadísticas, análisis de aportes reales de las capacitaciones, expectativas y realidades.

Este trabajo nos da algunas tendencias sobre el comportamiento del fenómeno de la capacitación en nuestro país en un periodo que responde a un sexenio, desafortunadamente con ello viene una observación un tanto drástica para nuestra disciplina, ya que estudios como este se hacen desde el ámbito jurídico cuando que en teoría, a nosotros como psicólogos también **nos está obligado, siendo de nuestra jurisdicción, recopilar, atender, reportar y analizar las tendencias y propensiones de nuestro propio campo laboral**, que si bien no es exclusivo de la psicología, si es parte importante de la aplicación actual de la misma.

⁷ Para obtener el panorama completo sobre los datos estadísticos, teóricos e hipotéticos de la capacitación en México del 2000 al 2006, se recomienda ampliamente revisar este artículo perteneciente al acervo de la biblioteca jurídica virtual del instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM. (*ver referencias*).

2.3 Modelos de gestión.

En seguimiento de las prácticas organizacionales tenemos un rubro poco analizado por los psicólogos de lo laboral, la filosofía gestora de actividades organizacionales.

El enfoque desde el cual se abordan las formas de trabajar y los procesos de inmersión de los profesionales para resolver los problemas sociales es sin duda, lo que determina el qué hacer, cómo hacer y para qué hacer del profesional.

La gestión no es solo un tema que deba concernir a unas pocas y exclusivas disciplinas y/o ciencias, sino que desde su propio enfoque y campo de acción, debe ser un tema a tratar en cada disciplina que pudiera estar involucrada en la funcionalidad de una organización y como parte de una red social laboral.

Cabe mencionar que este planteamiento se reduce aquí a este campo aplicado por ser el de interés para el objetivo de esta investigación, por ser un campo de aplicación directa de la psicología.

Definiciones y descripciones

Una primera definición, textualmente plantea que: La gestión se define como una estructura de creencias colectivas con un corte transitorio y difundidas bajo la consideración de quien tiene el poder en un sistema social determinado bajo la premisa de la “innovación” la “función” y “la racionalidad” enfocados a mejorar -como aspirinas- los dolores organizacionales que se presenten indeterminadamente de las circunstancias o factores diferenciales de un lugar a otro (Abrahamson, 1996 citado en Morales, 2006).

Como se menciona en el artículo de Morales (*Íbidem*)⁸, la vigencia que tienen todos los sistemas de gestión se basa ni más ni menos que en su

⁸ Acerca de la revisión histórica sobre el tema de los modelos de gestión en lo laboral, el artículo da un panorama suficiente para la contextualización y el entendimiento de cada modelo, que hasta ese año, se conocen.

capacidad explicativa, resolutive y de corte generalizable. Su prueba –y posible génesis- recae en la práctica misma, es decir, su eficacia o eficiencia tiene que dar buenos resultados financieros y económicos, entonces el modelo es aprobado, apropiado como la mejor opción e incorporado a la práctica y forma de “ser” de la organización o incluso, de la sociedad.

Dicho sistema de creencias no será reemplazada hasta que llegue un nuevo “gurú” de la innovación que ponga en entre dicho la gestión anterior y se ponga a prueba nuevamente en la realidad financiera-económica (Morales, *Íbidem*).

El mismo autor cataloga fácilmente los modelos de gestión más comunes desde que se comenzó a visualizar dicha práctica bajo el término mismo de gestión. Ésta categorización se explica en términos de tendencia y se reduce en cuatro categorías centrales que son:

- 1 Los de tendencia hacia lo democrático.
- 2 Los de tendencia hacia la participación.
- 3 Los de tendencia hacia los valores.
- 4 Tendencia hacia la excelencia.

Bajo cada una de las tendencias centrales, encontraremos diversos enfoques subyacentes con un repertorio bastante extenso de dirección o base como estilos sociales, reingeniería, técnico, estructural y un largo etc. No obstante, y después de una extensa y clara revisión histórica sobre la evolución de los modelos de gestión, el planteamiento que podemos rescatar de toda la contextualización que se hizo en éste artículo, es sin duda que las empresas continúan bajo una premisa única que parece nunca pasar de moda: “...somos “empresas” y hemos de subirnos al “tren de las modas de gestión” como lo hacen otras si queremos sobrevivir y ser competitivos.” (Morales, *Íbidem.*, p. 179.).

Es de esperarse que nuevamente, que se hagan al lado las particularidades de lo colectivo y se sigan atrayendo prácticas de lo que es común.

Una organización, aún al ser colectiva, es diferente a otra organización, y por tanto, aun cuando compartan similitudes, mantienen particularidades que las hace diferentes entre organizaciones e incluso entre sí mismas).

Furnham (2008), por su parte, opina que hay ideas que se ponen de moda en un estado cíclico en donde caigan en desuso y sean retomadas posteriormente al ser cuestionadas y probadas con las fortalezas y debilidades de un determinado enfoque en boga, incluso "...las viejas ideas son "reempacadas o simplemente recalentadas para hacerlas más atractivas a las tendencias actuales..." (p.52).

En este caso, se revisó la norma ISO 9000 para consultar las definiciones que rigen la cuestión de gestión y su definición actual. Se eligió la norma ISO 9000 por ser la "guía" en actual ejecución a nivel internacional para determinar la evaluación de una empresa y la prueba de una gestión determinada.

Se encontró que la definición o descripción de lo que se entiende en el campo laboral y por aislado a los términos relativos a la gestión, el término de gestión, refiere a "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización" (p.10).

Cabe señalar que la familia de normas ISO, es elaborada desde las entrañas de la gestión de la calidad, por lo que probablemente no escape del mismo padecimiento de ser una "moda" y de la cual, Zeng, Tian and Tam (2007, citados en Mendoza, Pico y Cornelio, 2013) "concluyeron que aunque la ISO 9001 estándar ha sido adoptada por muchas compañías en China⁹, la principal barrera es la postura negativa que aporta, la espera de resultados de la certificación." (p.121).

Con base en lo expuesto, tenemos que en sí, el proceso de gestión, depende de las creencias adoptadas, de un paradigma o enfoque que tengan que ver con lo que en sociedad se va estableciendo y designando como la mejor forma

⁹ Agregamos que esto no es un caso único y propio de China sino de muchos países y compañías alrededor del mundo. Cita traducida del texto original de Mendoza, Pico y Cornelio (2013).

de hacer lo que se hace porque ha probado “funcionar” temporalmente y con generalidades.

En cuanto al proceso mismo de la gestión, simplemente se apega a adoptar o descartar ideologías sobre el cómo hacer que los procesos mismos y las prácticas por sí mismas resuelvan lo que se necesita en teoría. Las herramientas y métodos para gestionar, dependerán del modelo de gestión mismo, sea cual sea que se elija.

No está por demás destacar que se han elaborado materiales y guías de aplicación como lo son la misma norma ISO 9000, y habría de revisarse, cómo el psicólogo mismo puede contribuir a generar sistemas de gestión particulares para cada caso, sacar algunas generalidades que cumplen con el criterio de probabilidad y predicción, en lo que estos términos se refieren dentro del campo psicológico, y poder actuar de manera individualizada para cada organización, adecuando lo que el término gestión pueda significar en la disciplina y en sus campos aplicados.

En cuanto a la publicación sobre este rubro, se tiene una muy extensa e interminable lista de generación de contenidos que se abocan a seguir generando cada vez más propuestas, más modelos y más teorías que, en algunos casos, no son más que el collage de varias teorías, pero que se aplican en la organización de manera general e indiscriminada.

Así, lo más preocupante no es solo la saturación de teorías, modelos y principios generados hasta el momento, sino también la ausencia total de generación de herramientas concretas, de la participación divagada del psicólogo que se encuentra bajo sistemas de creencias o gestiones, y que la elección de las políticas de gestión es a través de los actos de fe, una fe alentada como porta voz, de persona en persona, organización en organización, sociedad en sociedad.

México sigue importando los modelos y estructuras de gestión sin detenerse a cuestionar o evaluar cuáles serían las implicaciones, los obstáculos, las posibilidades y mucho menos, las bases filosóficas y lógicas del modelo de gestión que se adopta.

No se generan, sino que se consumen las políticas externas de gestión. Encontramos que los estudios que se hacen, solo se limitan a querer comprobar la eficiencia de un modelo importado (Modelo de ecuaciones estructurales (Topa y Morales, 2006); Revisión constructiva de la gestión por competencias (García-Saíz, 2011); Gestión de conflictos relacionales (Benítez, Medina y Munduate, 2012); Contribución de la gestión de Recursos Humanos a la gestión de conocimiento (Macias y Aguilera, 2012) y Gestión del talento humano (Chiavenato, 2004)).

Actualmente, los modelos más manejados en México son: los modelos de gestión por competencias, gestión por calidad, gestión por objetivos y por resultados. Es cierto que casi todos los modelos de gestión, responden a la relación financiero-económica de costo-eficacia.

Esto hace cuestionar si ¿el psicólogo tendrá aportación profesional en la organización bajo un modelo determinado? y ¿en qué nos afecta la filosofía del lugar donde laboremos?

Nosotros al responder tendremos entonces que:

1. Revisar y publicar las tendencias generadas en la investigación de gestiones.
2. Las posibilidades que cada modelo ofrece para la participación psicológica en concreto.
3. La lógica y engranaje de la participación del psicólogo bajo el modelo de gestión seleccionado por la organización.

Todo esto con el fin de romper con la tendencia de trabajar bajo principios que impidan un trabajo psicológico real en este campo, haciendo las funciones

principales de una disciplina como lo son el analizar, planificar, intervenir y evaluar continuamente cada resultado que se genere.

A modo de **conclusión** general de este capítulo, se dice que la gestión es una cuestión de éxito o fracaso, lo cual hace pensar que, si el modelo de gestión no se adapta o da resultados en uno o más de sus elementos y objetivos (que casi siempre son los mismos), se descarta, se desecha y se busca otro modelo.

Otro caso es pensar que en un intento por querer hacer funcionar un modelo de gestión, se comienza llevando al pie de la letra cada uno de sus procedimientos o requisitos y que a lo largo del tiempo, al ir viendo las limitaciones que surgen de acuerdo al contexto en que se esté, acaba siendo un modelo donde no se sabe por qué empezó, y ciertas prácticas se mantienen como hábitos aislados o combinados, sin dirección, significado y objetivo.

Al apuntar las carencias y oportunidades que existe en éste marco: “Se puede decir que la GRH¹⁰, está tan rasgada por las contradicciones de controlar a los trabajadores y generar consentimiento al mismo tiempo como cualquier otro sistema” (Edwards, 1993 p. 177).

Es importante resaltar que las publicaciones recientes son escasas, escasas misma que se ha reportado desde la década de los 90’s por autores como Malaver (1999), quién es de los pocos que centra su atención en la importancia de la investigación en la gestión y su olvido.

Ciertamente es una crítica desde la disciplina administrativa, pero no por ello menos importante para el psicólogo, que se ha regido bajo los mismos padecimientos instaurados por dicha disciplina. Entre ellos, la forma de cómo nos gestionamos, nos gestionan y gestionamos a otros.

Ahora, al hablar de éxito para un modelo de gestión lo podemos resumir con lo planteado por Ponjuán (1999):

¹⁰ Abreviación del autor para referirse a Gestión de Recursos Humanos.

¿Cuál puede ser el éxito de la gestión? Una gestión exitosa es obtener un resultado “feliz”...las organizaciones dentro del ambiente en que realizan su actividad están sujetas a determinados patrones. Tanto las personas como las instituciones siempre persiguen mejorar. Lo usual es mejorar, superar, avanzar, progresar. (p.43)

Dicha autora, nos permiten identificar, algunos de los factores y criterios que se creen necesarios para lograr lo que llamamos éxito de un modelo de gestión. Sin embargo, no hay que desechar la oportunidad de poder reflexionar y re orientar nuestra participación, a partir de analizar cada punto en discordia.

3. LOS CÍRCULOS DE CALIDAD COMO MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Como se ha expuesto hasta el momento, las “dolencias” organizacionales y la participación de la psicología en su “cura” son contrarias entre sí, no mantienen relación lógica alguna con la disciplina, y el progreso que se llegue a dar es por un golpe de suerte en aprendizaje, por el viejo método de ensayo-error, es decir, no somos más que personas cotidianas haciendo las cosas desde la lógica ordinaria, no somos expertos, no damos soluciones justificables, no generamos impacto positivo y adecuado al interés de “ayudar”.

A pesar de ello, no es necesario descalificar algunas creencias y formas de proceder que provienen del conocimiento ordinario y de otra disciplina. Es posible retomar ciertos puntos que, aun cuando no corresponden en su totalidad a la psicología, podemos valernos de forma conveniente para dejar atrás el papel de técnico o a veces de un simple asistente.

El psicólogo puede tener una participación verídica, congruente, coherente y convergente al analizar si dichos criterios son a su vez, ajustables a las demandas empresariales y sobre todo sociales y humanas, por ejemplo: el modelo de gestión por competencias, puede requerir competencias con efectos en el producto comportamental del individuo.

Los modelos en lo general, son poco integrales para abarcar y solucionar los problemas organizacionales. Ninguno mantiene una tendencia hacia la integralidad, actualización, investigación, constancia y mucho menos a la auto-eficiencia individual-colectiva.

A pesar de lo mencionado, los modelos con tendencia a lo democrático, si bien no son soluciones totalitarias, son los modelos con más apertura para generar estrategias propias y particulares para cada caso de organización.

Así, el modelo de círculos de calidad es por sí mismo, un modelo administrativo pero que en teoría, puede que permita al psicólogo 1. Tener impacto disciplinario, inter y multi disciplinario. 2. Mayor información proveniente de otras fuentes para la toma de soluciones y el análisis dentro de su propia jurisdicción. 3. Obtención de liderazgo con efecto rotativo. 4. Legitimización profesional.

Todo esto se puede obtener a partir de que el psicólogo estudie y analice tanto el modelo como sus posibles complicaciones o modificaciones particulares, teniendo como comparativo, los factores disposicionales y situacionales de cada organización, departamento e individuo.

Por tal motivo, el modelo de gestión de círculos de calidad, al igual que nuestro modelo teórico disciplinario (interconductismo), lo tomaremos como un modelo metateórico, lo cual lo hace una plataforma de ideas y planteamientos sobre los cuales, se comienza a generar y plantear metodologías de corte particular que nos lleven hacia la generalización y la tendencia correcta de funcionalidad-efectividad-autodirección, sin dejar de lado nuestra propia disciplina y objeto de estudio.

Concordando con Deming (1982, citado en Reyes y Simón, 2001), en que debe establecerse que “círculo de calidad” responde más a un concepto que a un sistema o programa, y que por tanto es más un estilo de vida, es decir una filosofía del hacer, entendemos entonces que la estructura organizacional como tal no es la que deba cambiar, sino que por el contrario, lo que debe cambiar es “...la forma en que se relaciona la gente en el ambiente de laboral, esto de hecho es, la única cosa que puede ser garantizada acerca del círculo de calidad” (Reyes y Simón, *Íbidem.*, p 41.).

3.1 Círculos de calidad: Principios Básicos.

Según Rojas (2012), los círculos de calidad son un constructo procedimental, iniciados por Kaoru Ishikawa, quien "...se basó en el principio bastante natural de que la persona más idónea para solucionar un problema en el desempeño de una labor dentro de una organización, es precisamente la persona que desarrolla habitualmente esa labor." (p.99).

Sin embargo, existe un gran énfasis dentro de los mismos Círculos de Calidad en cuanto a la productividad. De esta forma no existen reparos en admitir que en última instancia, el principal motor es ser más competitivos y posicionarse de manera ventajosa en el sistema capitalista. El bienestar de los trabajadores es entonces, considerado algo secundario; primer foco de atención para el psicólogo y principal campo de trabajo legítimo de la psicología.

Básicamente, según Bradley y Hill (1983, p.283 citado en Navajas, 2003), los Círculos de Calidad son "...la encarnación de una filosofía de management diferente a la desarrollada en las sociedades occidentales durante el siglo veinte".

La diferencia entre Círculos de Calidad y Círculos de Control de Calidad, sin más tecnicismos, es que el primero refiere más al producto (costos-producción-calidad), mientras que el segundo refiere a la dirección y detección de problemas durante el procedimiento anterior (Navajas, *Íbidem*).

Por su parte, Lawler y Mohrman (1985, citado en Navajas, *Íbidem.*, p. 100.) los definen de la siguiente manera:

Un círculo de calidad es un grupo de empleados que se reúne regularmente para solucionar problemas que afecta su área de trabajo.... Los miembros reciben formación en solución de problemas, en control

estadístico de procesos y en procesos de grupo. Los círculos de calidad generalmente recomiendan soluciones para los problemas de calidad y productividad, las cuales pueden ser implementadas por los directivos.

Además, tenemos que los círculos de calidad son definidos por tres elementos básicos: a) grupo; b) participación; y c) propósito (ver Navajas, *Íbidem*).¹ Descritos con dos caracteres: **El círculo como grupo** por el número de integrantes, que puede variar pero debe mantenerse pequeño. Además debe incluir la participación de un supervisor o líder. Y por **la participación en el círculo**, que debe ser voluntaria. Aunque dicha toma de iniciativa por parte de los empleados debe estar enmarcada y dirigida por un entrenamiento previo.

Esta idea se tenía en un principio, sin embargo, ésta se fue eliminando poco a poco. Actualmente se ha sustituido por una noción más moderada de participación, donde los trabajadores se sientan en un ambiente más “informal” (Navajas, *op. cit.*).

La misión o propósito del círculo en sus inicios, se le concebía como una técnica de intervención organizacional. Pero en el paso de la época Japonesa al uso norteamericano de la técnica, hubo una ampliación discursiva de ésta, la cual puede ser utilizada para mejorar y fomentar, nuevamente la única preocupación de a quienes los psicólogos de la organización también responden.: El mundo financiero.

En términos generales y concluyentes, los Círculos de Calidad fueron concebidos para mejora de la competitividad de la organización, la productividad, el rendimiento individual, el estado motivacional de los empleados (para obtener

¹ En ésta tesis doctoral, se realiza un análisis social a profundidad sobre el discurso de la calidad y manejo del mismo en las organizaciones, retomando la historicidad de dicho concepto, pasando por el movimiento de la calidad de vida laboral, los círculos de calidad y la gestión de la calidad en el resultado del proyecto ISO 9000, en una crítica de práctica acerca del tema.

más de lo anterior), transición de liderazgo directivo a participativo y consultivo, generación de compromiso en los empleados, reducción del ausentismo y rotación de personal y favorecer la innovación y creatividad (en obtener más dinero para quienes dirigen). Actualmente y como lo demuestran Reyes y Simón (*op. cit.*), **sus objetivos son más modestos y se limitan a la solución de problemas.**

Como todo proceso también se pueden encontrar algunas desventajas en la implementación de los círculos de calidad, estas son: a) lentitud, debido a que se invierte tiempo en reunir a todo un grupo; b) conformismo, debido a que a veces los miembros del círculo aceptan las cosas solo para no ser segregados de éste; c) dominio de la discusión, en la cual a veces uno o algunos miembros son los únicos que dominan el tema sin dejar participación a los demás miembros del círculo; y e) responsabilidad ambigua, donde todos como miembros son responsables, pero al final nadie toma esa responsabilidad (Gutiérrez, 2005).

Un punto que no se toca en este modelo es que, por tratarse de una estrategia de corte grupal para la solución y prevención de problemas, se tiene el riesgo de generar conflictos relacionales entre quienes conformen el grupo líder de trabajo en turno (le denominaremos la junta para fines prácticos y de facilidad de referencia).

También se plantea que los círculos de calidad, deben estar enfocados a la rotación de actividades y la concepción de dar o generar las posibilidades para la experimentación real de intercambio de actividades y conocimientos. Donde no sea una sola persona la que siempre lideré sino que otros participantes, aun los de más baja jerarquía, puedan llegar a contar con la posibilidad de poder liderar soluciones que estén dentro de su campo de especialización laboral. Además de posibilitar que los **altos directivos lleguen a insertarse espontáneamente en los contextos laborales de sus subordinados como parte del reconocimiento de detección de necesidades directas y reales de la organización.**

Algunas filosofías adoptadas por nosotros, tienen que ser modificadas para poder establecer una continuidad entre el método y el ejercicio del mismo para lograr su efectividad, y en este caso, los Círculos de Calidad no están exentos de dicha consideración.

Ahora, al re-direccionar esta base de ideas para el ejercer del psicólogo, se tiene una pequeña lista de ideas extras a considerar.

1. Los círculos de calidad o cualquier otro modelo de gestión retomado por el psicólogo debe ser re-direccionado y pensado para cumplir con la propia demanda profesional de la disciplina que responde al nuestro objeto de estudio, la conducta del individuo bajo circunstancias particulares, así como el análisis y solución de aquellos problemas planteados que puedan ser afectados por los trabajadores (sean de la jerarquía que sean).
2. Debe evitarse recaer en la consultoría esporádica o una técnica más de solución de problemas como se ha relegado este modelo al menos en américa latina, dándole mayor peso y creando una cultura organizacional de prevención en cualquier jurisdicción disciplinaria que afecte al empleado y la colectividad del mismo.
3. Respetar el principio de participación sin mayor requisito que el conocimiento formal o informal de cualquier empleado demandante de una solución. Lo que obliga al psicólogo a estar siempre en contacto con los empleados de su organización laboral y siendo constante en la recopilación de información.
4. Al recolectar información, el psicólogo debe de valerse de metodologías propias de su disciplina que respondan a cuestionamientos reales y no pseudo-cuestionamientos que llevan a confusiones de implementación tecnológica. En otras palabras, los métodos estandarizados y estadísticos

no son justificables bajo circunstancias y propiedades generales a menos que la suma de cada caso, dé la generalidad imperante en la organización.

5. Si bien el psicólogo como parte de la junta organizacional es líder y liderado (mediador y mediado) que debe discutir sobre temas de otras disciplinas, no debe de perder de vista su rol y objeto de estudio en cada problema que se plante en la organización.

Sin duda, en los círculos de calidad así como la gran parte de la estructura teórica y práctica del campo organizacional, responde a las demandas de productividad y competitividad, sin que por ello defina y determine que el psicólogo también responda a las mismas demandas.

Si en algún momento dado (a modo de ejemplo) el psicólogo es convocado para resolver un problema de motivación-productividad, no debe olvidar que también tiene licencia para estudiar las consecuencias para el empleado, y responder más a demandas del trabajador que a demandas burócrata-financieras.

...mientras estemos instalados en este paradigma en el que la organización se constituye en el nuevo dios, los individuos, los grupos y la sociedad, siempre serán aquellos que quieran que sean y como quieran que sean las organizaciones, pues controlan nuestras vidas y nuestros proyectos, es decir, nos han conformado para ser sus esclavos (Rodríguez, 2003 citado en Navajas *op. cit.*, p. 10.).

3.2 Los círculos de calidad en México.

México, en los años 70's comenzó a promover dicho sistema gracias a la iniciativa de algunas organizaciones empresariales como el "Centro Patronal de Monterrey A.C". Quienes comenzaron a implementarlo con escepticismo, mismo

que al paso del tiempo, se desvaneció debido a los buenos resultados administrativo-financieros.

Al tiempo que se implementaban los círculos de calidad en algunas empresas, los institutos y centros capacitadores comenzaron a tomar importancia, resaltando los despachos de consultoría ya existentes pero hasta entonces olvidados, entre ellos resalta el “Instituto Mexicano de Control de Calidad A.C” (Reyes y Simón, 2001). Sin embargo, no fue sino hasta la década de los 80’s que los círculos de calidad comenzaron a tomar fuerza y a impactar en las diferentes organizaciones mexicanas. Este boom que se tuvo, se vio favorecido gracias a diferentes fuentes como: consultores, artículos en revistas, conferencias, congresos, seminarios, etc.

A pesar de este gran auge, casi al finalizar la década, empezó a desaparecer el interés por los círculos de calidad debido a una crisis económica que se presentó en el país, y solo algunas empresas continuaron implementándolo. En el año 1988 se forma en Monterrey la “Asociación Mexicana de Círculos de Calidad A.C” con el propósito de desarrollar modelos adecuados totalmente a la situación mexicana (Reyes y simón, *Íbidem*).

Dentro de nuestro país, son pocas las empresas que han implementado los círculos de calidad. Dentro de las que lo han implementado tenemos a Hylsa, Tremec, Vitro, Akra, Vidriería los Reyes, Nissan, Panasonic, Altos Hornos de México S.A, Autocircuitos de Obregón S.A de C.V, Distribuidora de Materiales Autoadheribles S.A de C.V, Sistemas Eléctricos y Conductores S.A de C.V., IMSS entre otros (Gutiérrez, *op. cit.*).

3.3 Investigación actual y evaluación yuxtapuesta: coincidencias y desavenencias en los resultados de la aplicación de los Círculos de Calidad (CC).

Un debate que surge en cuanto a los resultados que brinda la gestión por Círculos de Calidad, es que tales resultados parecen ser contrarios. Dentro de ese marco, la investigación documental sobre éste modelo de gestión, aporta las discrepancias de ideas y argumentos teórico-epistemológicos de su efectividad.

De estas evidencias escritas, se desprenden lo siguiente. Dicha búsqueda de documentación mostró que de toda la investigación encontrada, casi ninguna es de corte experimental, metodológico, analítico teórico, analítico social o analítico administrativo, es decir, todos los argumentos son desde el plano aplicado pragmático-empírico, y las únicas investigaciones experimentales, teóricas y metodológicas que existen del tema, son correspondientes a las décadas de los 80's y 90's (Rafaeli, 1985; Brockner y Hess, 1986; Griffin, 1987; Abbott, 1987; Jennins, 1988; Buch 1992 y Buch y Splangler, 1993. Citados en Navajas, *op. cit.*, pp. 116-121.).

Esto quiere decir que recientemente, se ha abandonado paulatinamente dicho tema. En tal caso y con base en lo expuesto, lo siguiente es la variedad de argumentos a favor y en contra de los círculos de calidad, los cuales difieren mucho entre los mismos autores que han tratado de esclarecer en qué consiste el fracaso o éxito de la implementación de los CC.

Navajas (*Íbidem*), hace una extensa investigación acerca de lo anteriormente planteado, en donde refiere que algunos autores hablan de que la complejidad del modelo, hace de éste, un proceso pautado, seguido de una serie de variables organizacionales (no especificadas), que son esenciales para el éxito del mismo, así como la dependencia de algunos agentes como directivos, líderes y

trabajadores. En contrapeso, este mismo autor, recopila algunos planteamientos de un puñado de autores sobre las estrategias para el éxito de dicho modelo.

A favor, tenemos el nivel de cooperación sindical, atmósfera adecuada para el programa, obtención de compromiso de directivos y altos mandos, vencer resistencias dando a conocer a los empleados la consistencia del programa, aceptación del programa por parte del cuerpo directivo, elección y formación de un coordinador del programa de CC, actitudes de los jefes intermedios, duración de la formación para el programa y refuerzo de las intervenciones.

De igual manera, el entrenamiento de participantes para: identificación de problemas, análisis de toma de decisiones, dinámica de grupos, relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación y formación voluntaria. Establecimiento de programa piloto y plan de comunicación (caso de nuevo México en Whatley y Hoffman, 1987 citados en Navajas, *Íbidem*).

En contraparte, se consideran como variables que influyen en el posible “fracaso” de los círculos de calidad a: Estilo de dirección, compromiso de los directivos (tiempo y dinero), clima de las relaciones laborales, salud del negocio y ranking de crecimiento de la organización. Resistencia por creencia de pérdida de poder y sistemas jerárquicos, costos por tiempo dedicado a las mejoras (horas extras), (Juran, 1992 citado en Navajas, *op. cit.*, p. 123.), aprendizaje de directivos para ceder tiempos y espacios para los CC en las líneas productivas (Hummel, 1987 citado en Navajas *Íbidem*, p. 126.), y trabajadores como agentes pasivos y supeditados sin cambio alguno.

En coincidencia con este mismo autor, se resalta la importancia que adquiere la **omisión**, por parte de la literatura creada acerca del tema, sobre la importancia de la participación de los mandos intermedios, punto crítico por el que posiblemente, se base el fracaso/éxito de los CC, así como también de la participación periférica de los consultores externos.

No existe literatura (hasta el momento encontrada), que dé cuenta de si dicha intervención de consultores, es de la que, la organización, hace dependiente

el éxito o fracaso del programa de CC, y/o hasta qué punto y bajo qué condiciones, resulta efectivo o no, el hecho de tener como un agente más, un consultor.

Por su parte Edwards (1993), hace referencia a una investigación (Geray, 1991), donde se analizaron 3 empresas de electrónica, encontrando -en referencia a los CC- que el motivo de fracaso de dicho programa fueron la negación de los trabajadores a participar y la negación de los trabajadores con calificaciones más altas, para realizar tareas de bajo rango, aun cuando las fronteras entre puestos, se había considerado “disueltas”.

Este mismo autor, advierte que en los modelos de gestión, sea por reglas o por compromisos “voluntarios”, el caso es el mismo, controlar, sin embargo, advierte que la diferencia entre ambos aspectos es más que nada el cómo se organiza y configura dicho compromiso o hacer.

Rojas (2012), por su parte, hace mención de un punto pasado por alto por casi la mayoría de los especialistas, el hecho de que en estos Círculos de Calidad, “...se imponen de entrada, limitaciones respecto a las temáticas tratadas en ellos que los liberan de desviaciones indeseables: estrictamente se tratan en ellos asuntos referidos al mejoramiento del trabajo.” (p. 102).

Lo que da cuenta de la condición administrativa del modelo, y no refiere nada sobre beneficios y consecuencias positivas para el individuo trabajador o la ontogénesis de potencialidades funcionales del mismo. Concordando la postura de este trabajo con la planteada por Rojas y retomando lo que proponen otros autores:

Si el propósito de la organización fuera el de mantener la estructura de los CC, y no avanzar hacia otras estructuras participativas más globales... de participación y compromiso de los empleados como, por ejemplo, la implantación de **equipos**

autogestionados (y de este modo garantizar su eficacia tras el fecundo periodo de “luna de miel”), entonces se deberían hacer cambios... cambios que deberían pasar por fórmulas de recompensa y de distribución de beneficios, de forma que permitiera a los miembros de los CC, beneficiarse de las ganancias obtenidas con la aplicación de las mejoras propuestas. (Lawler y Mohrman, 1987. Citados en Navajas, *op. cit.*, pp. 124-125.)

Otro autor que habla sobre la condición cooperativa (principio de los CC) es Fernández (2001)², el cual advierte que han habido experiencias de los grupos de trabajo que han dado resultados positivos de autogestión, nuevas formas cooperativas y de solidaridad comunitaria/social/organizacional. Del lado contrario, hay casos en los que los resultados han sido el empeoramiento de las condiciones laborales.

Siendo en ese sentido, que da un apunte acertado, digno de merecer toda nuestra atención: “...**la utilización de la participación para fines que no son los deseados por los empleados...**”_(p. 259). Para este autor, la esencia principal de los CC es básicamente darles a los empleados una cierta “autonomía controlada” para distribuirse el trabajo formando equipos, siendo ellos mismos quienes de forma “autónoma”, definan, diseñen y rolen sus puestos de trabajo y cómo se debe llevar éste a cabo. Todo lo anterior con los objetivos elegidos y definidos por los altos mandos.

Frente a todo lo expuesto por éste autor, hay dos planteamiento específicos que encuadra perfectamente en nuestra intención de advertir las características de las desavenencias de un programa de CC.

² Se recomienda, para una mayor amplitud de comparación y análisis sobre las implicaciones políticas de los planteamientos reales de un sistema democrático como los CC, revisar pp. 262, 263 y 264 del artículo de dicho autor. Véase referencia.

El primer planteamiento es técnicamente el de las demandas de gestión grupal que se les hace a los empleados (en teoría desde los principios de los CC). Auto planificarse para el trabajo, decidiendo plazos (a corto o mediano plazo), objetos productivos, periodos de producción (qué cantidad en cuánto tiempo), planificación de los tiempos de las secuencias de trabajo, el control de calidad, mantenimiento y tareas de gestión de personal (autogestión de vacaciones, turnos de trabajo, horarios, incentivos etc.).

Prácticamente, descentralizar el control del departamento de Recursos Humanos. ¿Esto cuántas veces ha sido tomado en cuenta como posible variable faltante en la implementación de un programa de CC?, queda la pregunta al aire.

Ante esto, debemos hacer un cuestionamiento que sólo tendrá respuesta en la observación de la situación específica y real de cada caso: ¿Realmente los trabajadores tienen el repertorio de competencias, conductas y habilidades necesarias para llevar a cabo todas estas demandas en principio? ¿Cómo se podría buscar la ruta más eficiente para facilitar y promover dichos requerimientos a quienes no cuentan aún con ellos? En concreto ¿Es posible dicha propuesta?

El segundo planteamiento es que, al ser un modelo democrático, obliga a la empresa a comunicar información técnica, comercial, organizativa e incluso de contenido estratégico para que los grupos de empleados puedan ejercer sus funciones con más autonomía, en abstracto: **“un acceso al saber”** (Fernández, *Íbidem.*, p. 260.). Claramente un factor impensable y peligroso para los intereses de más de una empresa en más de un país, incluyendo el nuestro.

Para finalizar éste subtema, solo cabe señalar y citar algunos otros trabajos que dan cuenta de lo que se ha hecho sobre el tema de los círculos de calidad y la tendencia que se mantiene en años recientes.

El estudio comparativo de las razones de preferencia por los grupos de mejora frente a los círculos de calidad (García y Prado, 2004); la aplicación de los círculos en la educación para la mejora de servicios prestados y el cambio de valores y formas organizativas (Cardona, 2004); Análisis de las técnicas auxiliares, metodologías e implementación de los círculos de calidad en instituciones educativas de nivel superior (Gutiérrez, 2005) y la aplicación de un enfoque humano en el sistema de gestión de la calidad en una empresa manufacturera en México, haciendo una revisión teórica y una propuesta de modelo conceptual (Mendoza, et. al., 2013).

Este último, es un trabajo de recopilación de toda una serie de posturas basadas en ensayos, investigaciones, comparaciones teóricas y conclusiones, puede ayudarnos a despejar y analizar más sobre las políticas de gestión por círculos de calidad y poder vislumbrar posibles alternativas acerca de esta gestión en sí misma.

En **conclusión** sobre este capítulo, a pesar de todas las limitantes y reducciones posibles que hayan tenido a lo largo de su implementación, es una herramienta que bien valdría la pena retomar e implementar responsablemente en nuestro país, donde es imperante una cultura de imposición en vez de una cultura de negociación e intercambio.

Más allá de los ideales democráticos o no con los que pueda llegar a matizarse, se hace necesario re valorar este modelo, como una alternativa de cambio actitudinal y de comportamiento organizacional. Cambio que puede vislumbrarse como antecedente para la eficiente implementación de programas de gestión.

Programas que permitan a los trabajadores de nuestro país, contar con alternativas laborales que amplíen la oferta de criterios y valoraciones sobre lo que se evalúe conveniente para un estado laboral-productivo, con repercusiones menos falsas o escasas en las vidas de quienes actúan.

Sin pretender resolver todos los problemas, podemos cooperar en lo que a nuestra labor concierne y nos permite, a alcanzar los criterios y expectativas de manera bi-direccional. Tanto con el individuo trabajador como con las organizaciones, que a final de cuentas, son parte de la sociedad a la que pertenecemos.

Con ello, la psicología organizacional también tendría más apertura de aplicación y modificación de condiciones de desarrollo como campo aplicado, ya que sus profesionales, han dejado de lado la condición humanitaria (derechos, decisiones, libertades, necesidades de alimento, sustento, convivencia, etc.) del objetivo del trabajo y las redes de apoyo. De tal forma que se hace necesario rescatar los principios básicos filosóficos de los CC, enfocándolos en el plano de la modificación psicológica de quienes laboran.

Cabría preguntarse qué tanto se debe preparar a los empleados mexicanos para que un método como los CC sea eficiente (la constante escases y costo de él tiempo: todo lo que es tiempo cuesta y todo lo que cuesta mucho no sirve) y se mantenga centrando la atención en que no debe reducirse toda una dinámica organizacional a un solo método como la única solución y alternativa de gestión.

Se puede llegar a correr el riesgo de caer en la estandarización que pretendemos difuminar, sin que con ello, perdamos elementos importantes que no están necesariamente expresados en un programa de implementación, como lo son los procesos o campos de interacción favorecedoras del éxito de un modelo de gestión.

Por otro lado, no se debe tomar a la ligera la aplicación de los CC de forma indiscriminada sin tomar en cuenta las particularidades de la población a la cual se pretende incluir dentro de la práctica de los CC. Es necesario dar flexibilidad al método y no generalizarlo, dando una evaluación de sus alcances como parte de la distinción cultural.

Es peligroso para nosotros los psicólogos, perder de vista el hecho de que este o cualquier otro modelo de gestión propuesto desde nuestra disciplina, es

meramente eso, un modelo directivo de aporte administrativo (y necesario en cuanto al campo organizacional) que facilite el ejercicio y delimitación de nuestras prácticas en un ambiente organizacional.

Los modelos salidos de otra disciplina no tienen por qué llegar a ser modelos rectores de nuestra propia aportación científica. Ya que para ello, tenemos nuestros propios marcos referenciales.

Así, el objetivo inicial del modelo gestor de los círculos de calidad, para la facilitación del trabajo multi-disciplinario, se redefine aquí de la siguiente manera: Énfasis en una productividad **INTEGRAL**. Admitir que el principal motor es ser más competitivos y posicionarse de manera ventajosa en el sistema capitalista **A TRAVÉS** del bienestar de los trabajadores (directivos-subordinados) como principales responsables de su éxito colectivo y organizativo.

Donde cada profesional se encuentra en igualdad de participación, una participación periférica que le permita obtener y aportar ideas o información que le ayuden a responder las demandas o añadir nuevas, desde su propia lógica, tal y como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Representación gráfica del círculo de calidad.



4. FUNCIÓN Y EFECTIVIDAD DE UNA INTERVENCIÓN INTERCONDUCTUAL.

Atendiendo a todas las consideraciones mencionadas en los capítulos anteriores, se pasa a la propuesta metodológica de este trabajo, comenzando con el fundamento esencial de por qué desde el enfoque interconductual y no de otras “teorías o paradigmas de la psicología”.

Primeramente y como lo menciona Ribes (1994), el interconductismo no se trata de otra teoría dentro de la psicología, pero si de una teoría acerca de la lógica¹ y los contenidos que la sustentan. Estrictamente es una metateoría de la psicología como ciencia que aboga por quitar empirismos sobrevaluados. Empirismos que en la organización, son los que han construido y fundamentado miles de libros sobre pseudo teorías de lo que hacen llamar como Psicología Organizacional.

Continuando con el planteamiento del autor, la propuesta interconductual, tiene una aplicabilidad que se aleja de la tradición del pragmatismo y tecnología científica, así, en su carácter metateórico de la psicología, da cuatro aportaciones prácticas para el ejercicio teórico a) un modelo; b) una lógica; C) categorías analíticas y d) una conceptualización del método (Ribes, *Íbidem*).

Asimismo, la aportación dada por la propuesta interconductual es el de un modelo para y del fenómeno psicológico. Establece la estructura de lógica adecuada para la descripción de los eventos psicológicos como fenómenos con nivel propio de especificidad conceptual y “*Dado que lo psicológico no corresponde a entidades, su clasificación natural sólo puede darse en términos de*

¹ Ribes (*Íbidem*), apunta que referirse a la lógica de un modelo es referirse a los criterios de explicación, descripción y verificación que son adecuados a un campo de fenómenos empíricos. Hace la comparación entre **A)** lógica mecánica y **B)** lógica de campo. Esclarece que la causalidad es en A lineal en tiempo diacrónico y en B interdependiente y en tiempo sincrónico con unidades de análisis puntuales y morales respectivamente, así como representación conceptual de factores históricos y contextuales en B y con ausencia de los mismos en A. (p. 12)

funciones y la identificación de tipos funcionales de expresiones en ciertas circunstancias...” (Ribes, 2010 p. 58).

La descripción del campo interconductual, se describe según Ribes y López (1985), de la siguiente manera: *“El campo interconductual es una representación conceptual de un segmento de interacción del organismo individual con su medio ambiente. Este campo está configurado como un sistema de relaciones recíprocas de diferentes factores”* (p.42).

Es necesario desglosar los elementos que conforman el campo interconductual, ya que de acuerdo con Rodríguez (2009, p.57), *“la unidad de análisis del comportamiento se ha esquematizado como un campo”*. Por tanto, los elementos que conforman el comportamiento o campo interconductual son:

- Límite de campo: Delimita los objetos y eventos funcionales con respecto al organismo individual cuyas interacciones se analizan.
- Objetos y eventos de estímulo: Son los cuerpos y acontecimientos fisicoquímicos con los que el organismo tiene contacto.
- Estímulos: Eventos fraccionales de la acción de los objetos en las diversas modalidades y dimensiones energéticas.
- Organismo: Unidad biológica que despliega actividad en un ambiente particular.
- Función E-R: Es un todo inseparable con respecto al contacto funcional particular que hacen los estímulos y las respuestas. Dicho contacto implica que unos y otros se afecten recíprocamente, siendo éste el momento definitorio de la conformación de un campo interconductual. Dentro de este evento, la función, define la relación estableciendo formas cualitativas distintas como resultado de procesos distintos de comportamiento.
- Medio de contacto: es el conjunto de circunstancias fisicoquímicas, ecológicas o normativas, que posibilitan la relación particular implicada en una función E-R o interacción.

- Factores situacionales: Son todos aquellos elementos del campo que no están directamente en contacto funcional, pero que lo afectan, pueden ser parte del ambiente o del organismo, y se contemplan en tanto afecten la función E-R en sus características cuantitativas y cualitativas.
- Historia interconductual: Incluye a todos los segmentos previos de la interacción y está compuesta por dos dimensiones: la evolución del estímulo, que hace referencia a las variaciones que un estímulo particular ha tenido en el pasado, y la biografía reactiva que designa las variaciones que una respuesta particular ha tenido como componente de funciones E-R. La historia interconductual, se manifiesta como la probabilidad de contacto funcional entre un estímulo y una respuesta.

Los factores anteriores, son integrados en tres grupos: función E-R, Factores disposicionales (que integran los factores situacionales) y el medio de contacto. Lo anterior, se representa y visualiza de la siguiente manera:

En cuanto a lo metodológico, el interconductismo no ofrece técnicas de estandarización, manuales, guías o algún otro método con un formato clásico de corte determinista y ambiguo. En otras palabras:

...el método no constituye un canon o conjunto de prescripciones normativas independientes de la teoría y de criterios conceptuales, De hecho el método no es nada más que la aplicación de los criterios lógicos de la teoría –y su modelo subyacente- a la descripción y análisis de los fenómenos empíricos previamente delimitados (Ribes, 1994, p. 13.).

Es decir, (y en los términos aplicativos que nos interesan, que son los términos de su aplicación a la Organización) el aporte metateórico interconductual permite despegarnos y dejar de lado los falsos cuestionamientos y las pseudo soluciones que se dan en el campo laboral desde que la psicología pseudo entró a éste campo.

Permitiendo generar metodologías cualitativas individuales con análisis cuantitativo al momento de generar los patrones tendenciales de la organización y sugerir intervenciones integrales y de mayor efectividad. Por contar con una planeación individualizada y particular, sin tener que responder a las típicas formas de “jugar a solucionar las necesidades psicológicas” que sólo nos dejan sesgos de información, de fundamentación, explicaciones y resultados nulos o escasos.

Así, en ese afán por poder sustituir las viejas usanzas y hábitos de los psicólogos en la organización, se da como propuesta un proceso que incorpora -a una futura lista infinita de posibilidades y alternativas teórico-metodológicas- dos herramientas con sus respectivos procedimientos: la primera de índole conceptual y metodológica; mientras la segunda, con dimensión de graficación para el análisis de las tendencias resultantes de la primera.

De esta forma, por un lado se tiene el Análisis Contingencial, y por el otro, la técnica gráfica del Redograma para la facilitación de análisis de datos y resultados, adaptando el resultado a la lógica interconductual.

Señalo que en la fase de seguimiento, solo se propone la implementación **constante** del Análisis Contingencial y el Redograma, actualizando de manera continua cualquier información generada en la Organización. Es importante mencionar que los métodos aquí descritos pueden ser utilizados tanto para evaluar como para intervenir, analizar y dar seguimiento.

Por otro lado, éste trabajo solo se limitará a la descripción de cada propuesta y planteamientos a través de la analogía o la aplicación de los planteamientos, por medio de la ejemplificación en casos hipotéticos, todo esto para hacer más clara la idea propuesta sin necesidad de repetir o transcribir lo que ya se encuentra en materiales impresos y poder dar, además, la justificación aplicativa sobre cada rubro planteado.

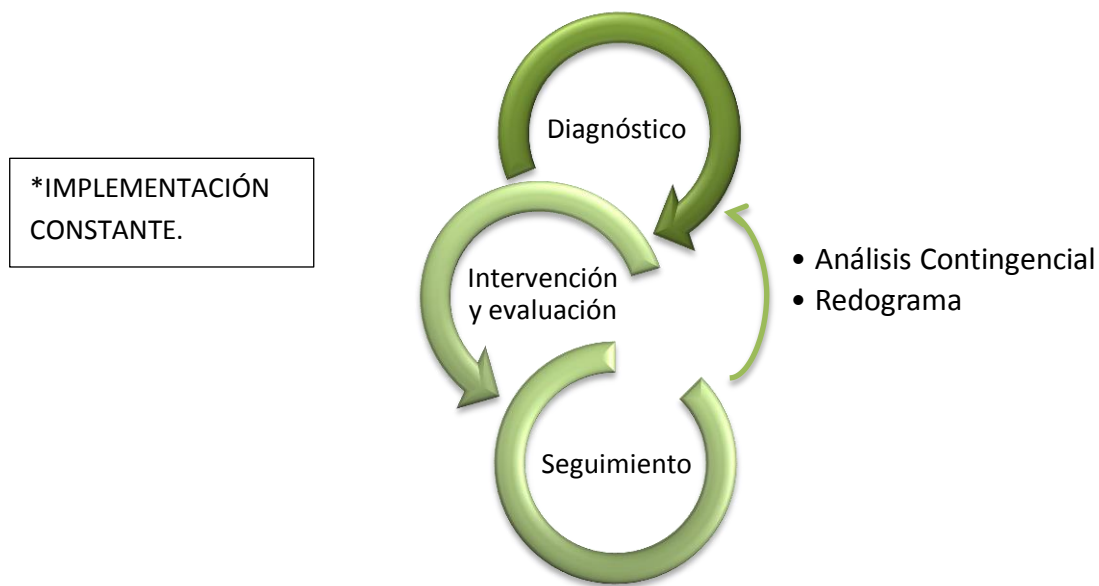
Ninguna de las tecnologías mencionadas ha sido llevada al plano organizacional, puesto que se han desarrollado desde otros campos aplicativos de

la psicología como son el educativo, el clínico y el teórico o de investigación. Sin embargo, no por ello son descartables para el campo organizacional, ya que comparten los planteamientos desarrollados desde la lógica epistemológica estricta de la psicología, y por tanto, no son reducibles a solo un área profesional.

Teniendo aclarados los puntos anteriores, del procedimiento propuesto, el esquema resultante es un ciclo continuo del proceso integral de aplicación donde el Análisis Contingencial y el Redograma son las herramientas empleadas en los tres pasos, siendo en la intervención el sustento principal.

Además de que en teoría, el redograma se toma como un mapeo a donde constantemente, los que realizan la intervención, pueden consultar regularmente y contrastar los cambios observables entre la intervención y la información de diagnóstico. Siendo el último paso el seguimiento, que es simplemente la re implementación de los mismos métodos utilizados, lo cual nos puede regresar a un nuevo diagnóstico post intervención tal y como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Representación gráfica del proceder en las funciones del psicólogo en la organización.



4.1 Análisis contingencial como método de investigación, detección, evaluación y planeación.

El Análisis Contingencial es una herramienta conceptual aplicada, vinculada al trabajo de una lógica interconductual y elaborada para el análisis ontogenético del comportamiento humano, como metodología para el cambio de la conducta.

Para los fines de propuesta metodológica de éste trabajo, **se abreviarán y resumirán los elementos del Análisis Contingencial y se darán de manera concreta y resumida las ideas principales.** De esta manera, y haciendo uso del resumen que acuñe Zarzosa, en el libro mismo de Análisis Contingencial (Rodríguez, 2009), se abarca dos dimensiones de análisis: el sistema microcontingencial y el sistema macrocontingencial. En tanto que el sistema microcontingencial, pone énfasis en el análisis en la interacción, es decir, en las relaciones que el individuo mantiene o no con su entorno más inmediato mediante los contextos sociales, físicos e históricos.

En la dimensión macrocontingencial de éste análisis, se constituyen y concretan los asuntos valorativos y morales como condiciones normativas que predisponen el comportamiento en determinada dirección.

A partir de lo anterior, se analizan las correspondencias entre lo que el individuo hace (en condicionalidad situacional) y lo que cree de la misma situación (relaciones lingüísticas del individuo a partir de las valoraciones sociales de los grupos en los que interactúa).

Rodríguez (2009), nos aporta algunas definiciones de ciertos conceptos que son importantes para el desarrollo y entendimiento de esta tecnología desarrollada, ya que son parte de los supuestos básicos del modelo metateórico del cual se está partiendo aquí.

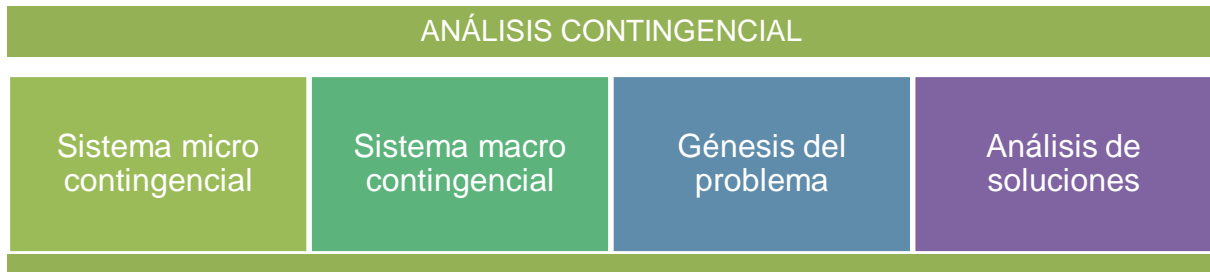
1. Interconducta: entendida como la interacción (relación) construida históricamente entre el organismo y ciertos aspectos del medio o campo.
2. Comportamiento: interacción del organismo valorada en y por su medio, o grupo social en relación con su historia valorativa.
3. Unidad de análisis del comportamiento: esquematizado como un campo de dependencia recíproca y multilateral entre elementos.
4. Análisis funcional: estudio de las distintas relaciones establecidas entre un individuo, otras personas y los objetos del ambiente así como cambios en función y cualidad de objetos, efectos, etc.
5. Campo de contingencias: conjunto de dependencias entre factores en situaciones delimitadas. A su vez, el análisis de campo puede entenderse como el análisis de la organización de los factores integrantes del comportamiento.
6. Lo psicológico: es un nivel de abstracción de la realidad y se identifica a partir de lo definido a través de un lenguaje especializado.
7. Desprofesionalización: incidir en el comportamiento a través del adiestramiento de otros y de manera indirecta.

Principio central del Análisis Contingencial: la conducta como tal, no es buena ni mala, como tampoco normal o patológica, sino que puede adjetivarse de este modo en tanto tales formas de conducta forman parte de un sistema de relaciones sociales cuya valoración representa una expresión ideológica.

Con ello, se concibe al comportamiento como una red de relaciones entre un individuo y otros individuos significativos, cuya valoración se da en términos de las prácticas de grupos de individuos que le dan contexto. Como lo resume Rodríguez (*op. cit.*): “Ninguna teoría o metodología autoriza a imponer criterios de valoración” (p. 70).

Por tanto, la estructura general de la conformación del Análisis Contingencial es la siguiente:

Tabla 1. Componentes generales del Análisis Contingencial.



Esta tabla engloba los cuatro elementos principales por los que se debe de ir pasando a lo largo de la realización del Análisis Contingencial, en el orden en el que la autora plantea dicho proceso.

A partir de estos cuatro elementos principales, se detallan los sub elementos dentro de cada elemento, los objetos (mencionados en la micro contingencia) son un factor que debe tomarse en cuenta de acuerdo a la entelequia que desarrollan (propiedad forma-función) en la situación específica.

En el elemento de macro contingencia, se apuesta por incluir la posibilidad de que la configuración de valores y creencias, puede estar en relación a un objeto o persona. Por ejemplo: la creencia de que “mi jefe me quiere correr”.

Si estas creencias macro contingenciales llegasen a afectar el proceso de trabajo, el rendimiento, o la estabilidad personal de un trabajador, habría que valorar que tan prioritario podría ser analizar esa relación específica creada a partir de una macro contingencia.

Por otro lado, la tabla 1.1 sólo engloban las generalidades más resaltantes del Análisis Contingencial, por lo que si es necesario profundizar más sobre las significaciones y criterios específicos para realizar el análisis contingencial, se debe revisar directamente el material como tal (ver Rodríguez, 2009)

Aclarado lo anterior, la síntesis del Análisis Contingencial queda de la siguiente manera:

Tabla 2. Descripción sintetizada de los elementos y sub elementos que engloban el Análisis contingencial.

ANÁLISIS CONTINGENCIAL									
SISTEMA MICRO				SISTEMA MACRO			GÉNESIS DEL PROBLEMA	ANÁLISIS DE SOLUCIONES	
Morfologías	Situaciones	Personas	Efectos	Sistema de valores	Moral	Correspondencia	Historia interconductual	Cambio	Mantenimiento
Respuestas	Factores disposicionales	Mediador	Comportamiento: efectivo, inefectivo, afectivo	Estructura conductual	Comportamiento regulado con base en la expectativa social	Entre sujetos	Estilos interactivos (niveles taxonómicos)	Macro	Micro
		Mediado				Intra sujeto		Micro	Macro
Inclinaciones	Circunstancia: social, lugar, acontecimientos físicos, conductas esperadas, competencias e incompetencias.	Auspiciador	Sobre la conducta de otros.			Desligamiento referencial y no referencial	Dimensión cruzada	Arreglos contingenciales	Opciones funcionales de la misma conducta.
Propenciones		Regulador de propensiones y regulador de inclinaciones	Sobre uno mismo	Conducta de otros.					
Tendencias			Sin efectos	Conducta propia.					
							Opción por nuevas micro contingencias.		

La tabla 2, se puede complementar con el planteamiento de Rodríguez (*Ibidem.*, p. 41), que dice: “a) En los distintos campos de la actividad humana, los problemas no son psicológicos, sino que tienen una dimensión psicológica identificable a partir del conocimiento básico.”. Planteamiento bajo el cual, surge la idea de aplicar los elementos del Análisis Contingencial al campo organizacional a través de un caso hipotético y con propuestas de adaptación.

4.2 Caso hipotético de aplicación.

ANÁLISIS CONTINGENCIAL DE LA EMPRESA "A"

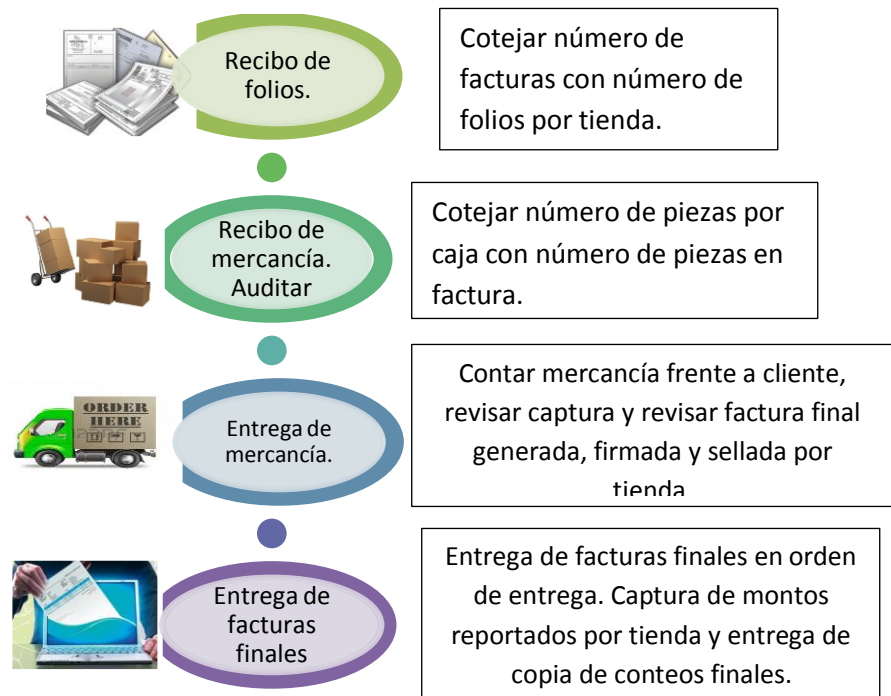
GENERALIDADES DE LA EMPRESA "A"

Lugar	División	Depto. analizado	Secciones de operación	Especificaciones de Empleados	Rango de edades
Planta de distribución	Ventas y distribución/pre-ventas y administración.	Distribución	Bodega/Áreas de caja/Tiendas	20 Varones con nivel académico mínimo de secundaria. 13 casados 7 solteros.	24 a 40 años

Problematización: Gran número de renuncias cada 2 meses. Pérdidas en producción, renta y utilidad.

Proceso analizado

Figura 5. Representación gráfica del proceso de operación en la empresa X



Los trabajadores tienen que entregar las facturas provenientes de las tiendas atendidas (facturas de entrega), las cuales, deben cuadrar en cantidad de producto y valor monetario con la factura de pedido hecho por pre-venta (factura de salida).



Observación 1: Se estima conveniente que el Análisis Contingencial se amplíe en su aplicación al campo organizacional con ejes de comparación con respecto a la organización por sí misma, por ejemplo, la comparación entre Misión, Visión y Valores con la práctica, o una comparación que podríamos llamar situacional micro contingencial que contenga aspectos como las expectativas de la organización por parte de quienes laboran en ella, y los roles de la misma como:

- Facilitador y regulador de comportamiento organizacional.
- Congruencia y coherencia entre misión-visión con necesidades y/o demandas.
- Desarrollador de la ontogenia del trabajador.
- Promotor de competencias actitudinales.
- Proveedor sustentable y funcional para los trabajadores.

4.2.1. Análisis microcontingencial

Objetivo: Identificación de las relaciones particulares que mantienen un comportamiento específico.

Misión: Informar las particularidades presentes en la relación de interés.

Sub-unidad de análisis: Factores morfológicos y situacionales, función de personas y efectos.

Justificación: La microcontingencia informa la función de cada elemento y los elementos mismos presentes en cierto tipo de comportamiento en particular.

EJEMPLO CASO 1 EMPLEADO: DISTRIBUIDOR X

Morfologías de conducta

Tabla 2. Morfologías de conducta. Caso1 Distribuidor X					
Quejarse	Gritar	Quedarse callado	Robar mercancía	Ignorar regaños	Renunciar
Patear unidades	Aislarse	Fumar en bodega			

Situaciones.

Renuncias cada quincena o fin de mes. Faltantes todos los días sin que el distribuidor sepa por qué. No se sabe lugar, fecha, folio o causa de dónde proviene el supuesto faltante monetario o de mercancía al corte de facturaciones individuales por entrega de mercancía.



Observación 2. El análisis contingencial no hace mención explícita del registro de frecuencia ya que al ser generado en el campo clínico, la información es dada por el usuario en entrevista, sin embargo, en la organización, el psicólogo puede tener contacto y observación directa con la situación, suficiente aspecto para poder considerar el registro de frecuencia de morfologías.

La siguiente tabla contiene la información con respecto a las conductas socialmente esperadas del apartado de situaciones en la parte de análisis microcontingencial, letra d).

Sin embargo, se propone aumentar tal información con la inclusión de la práctica real y la consecuencia práctica (al menos en su aplicación a la organización) para comprender el encadenamiento de conductas, en cuanto a cómo funcionan las relaciones del empleado respecto a, en este caso, procesos, dando más especificidad al caso.

También podría ser considerado que el cuadro 3 puede ser aumentado o disminuido de acuerdo a la amplitud de departamentos con los que los procesos y el empleado mismos están interrelacionados, esto dependerá de las características de cada organización.

Comparación Expectativas vs Resultados.

Tabla 3. Comparación de la circunstancia social normativa en cuanto a procesos.

<i>Correspondencia situacional Caso 1. Distribuidor X</i>			
	Acontecimiento esperado	Acontecimiento real	Consecuencia
1 General	Entrega de mercancía sin faltantes (saldo deudor)	Saldo deudor acumulado cada fin de quincena.	Elaboración de pagaré a cobrar a fin de mes. RENUNCIA
2 Procesos normativos	Entrega de facturas ordenadas, completas y por día.	Entrega de facturas ordenadas, con pocas incompletas y al día.	Ninguna a la vista o inmediata
	Auditar mercancía antes de salir de la planta	No se audita mercancía por falta tiempo y por hábito	Faltantes de mercancía detectados en tienda. Facturación de tienda con faltante.
	Facturación de mercancía en tienda por doble conteo distribuidor-cliente	Facturación de mercancía en tienda por conteo de cliente. Falta de facturación por daños en el sistema del cliente-folio pendiente.	Salto en el orden de folios, poco control personal y administrativo de faltantes/sobrantes. Obstrucción de reclamos futuros.
3 Conducta administrativa	Copia de conteo y encuadre final	No se da copia.	Falta de pruebas para reclamos por cobranzas extras.
	Copia de reporte de folios rojos para cotejar con control personal	No se da copia.	Falta de pruebas para reclamos por cobranzas extras.
	Dar razones comprobables de movimientos y consecuencias.	Se dan excusas de falta de tiempo y se acusa al distribuidor de no ser ordenado con facturación y orden de entrega.	Peleas y renuncia
	Elaboración de pagarés justos y con copia	Elaboración de pagarés diarios sin justificación y sin copia para el distribuidor. Montos excedidos	Robo de mercancía/ conductas riesgosas (fumar) o sancionadas (no limpiar unidad)/Renuncia

La tabla 4 contiene la información correspondiente a los puntos a), b) y e) referente a circunstancias sociales, lugar o lugares analizados y competencias respectivamente.

Tabla 4. Visualización de correspondencia en cuanto a Expectativas.

Correspondencia de Expectativas. CASO 1. DISTRIBUIDOR X				
Circunstancia social	Lugar o lugares	Expectativa social	Competencias	Sin competencias
Laboral Normativa de operación.	Planta de distribución	Puntual y responsable con entrega (completada sin rezagos ni faltantes).	Tiene rapidez de entrega y es ajustivo.	Descuida conteo cuando está molesto.
		Responsable con Facturación y conforme a procesos.	Habilidad para contar rápido y cálculos mentales. Siempre revisa que coincidan los montos de valor y cantidad.	-
		Limpio y cuidadoso con su unidad de trabajo y mercancía.	Limpia su unidad diario.	Avienta la mercancía. Deja de limpiar unidad cuando se retrasa en ruta.
		Ordenado en su control de papeles y su ruta.	Lleva un registro personal (lista o check list) de folios entregados, tiendas atendidas y folios pendientes.	No organiza cuando está enojado, estresado o triste.
		Educado y “asertivo” (pasivo) en todo momento.	Se queda callado	Grita, no es amable con clientes. Se enoja con facilidad, azota puertas de oficinas y unidad.
		Capaz de completar su ruta en un solo día y en los tiempos estimados.	Destreza y rapidez para manejar. Creativo para generar nuevos caminos.	Deja pasar un largo tiempo para volver a la ruta después de comer y pasar por la tienda #

Tabla 5. Correspondencia de situaciones en cuanto a inclinaciones, propensiones y tendencias.

Correspondencia de inclinaciones, propensiones y tendencias			
Situación	Inclinaciones	Propensiones	Tendencias
Trabajo	Dinero	Sentirse la mayor parte del tiempo enojado, con coraje y tristeza	Gritar, no hacer lo que le demanden, ser impuntual, robar, dejar el trabajo.

La tabla 5 corresponde a los incisos f) y g) sobre inclinaciones, propensiones y tendencias. Es importante tomar en cuenta que éste apartado se complementa con la sección de Génesis del Problema, por lo que su mención aquí adquiere sólo el sentido de identificación. A partir de lo cual, si se considera necesario indagar más sobre la historia de dichas propensiones, inclinaciones o tendencias se recupera en la sección mencionada.

Ejemplo: si el empleado es impuntual y se considera necesario que sea puntual, sería necesario investigar la génesis de dicho comportamiento o los elementos que interfieren en la puntualidad en específico.

Por el contrario, si se registra la puntualidad en sus tendencias y esto cumple con lo esperado, no será necesario investigar sobre ello en la sección de Génesis del problema.



Observación 3: La investigación sobre morfologías, conductas, comportamientos, tendencias, etc., muy específicos en casos particulares es un aspecto que queda a consideración del psicólogo ya que cada caso es comparado con lo que se valora como necesario/innecesario de acuerdo a las características y circunstancias de la organización.

Comparación de sistema de trabajo en cuanto a Demandas vs Herramientas y acontecimientos.

Tabla 6. Correspondencia entre demandas y posibilitación/obstaculización en cuanto a herramientas y acontecimientos de trabajo.

Objetos y/o acontecimientos físicos.			
	Unidades (camionetas)	Tráfico	Rutas
Dependencia	1. administración 2. mecánicos 3. Distribuidores	Factores externos (meteorología, hora del día, accidentes, etc.)	Administración
Norma / Expectativa	En buen estado. Sin fallas mecánicas, limpias y prácticas	Búsqueda de atajos y anticipación de tráfico y clima)	Seguimiento total y sin cambios de la ruta trazada para facilitar control de folios de facturación de entrega
Práctica	En mal estado. 1. estructuras abolladas, rotas y poco prácticas. 2. fallas mecánicas. 3. sucias	Sin control de tiempos, tráfico y clima no anticipados. Impuntualidad de salida.	Seguimiento de la norma en 15 casos. Modificación de la ruta sin reportar en 5 casos
Consecuencias Formal (F) Informal (i)	F. Regaño. Acumulación de trabajo.	F. Regaño, reporte de impuntualidad, no se paga hora extra.	F. ninguna
	I. Obstrucción en el cumplimiento de tareas, peleas con distribuidores, aumento de horas laborales sin pago extra.	I. Enojos, entregas rápidas y sin verificación, mal servicio, facturas pendientes por acuerdo con los clientes, acumulación de trabajo.	I. Peleas por desorganización de folios y baja eficiencia de tiempo de entregas. Descontento por la ineficiencia de tiempo de la ruta.
Demanda	Adm. Inversión para nuevas unidades y mantenimiento de las de mejor condición.	Adm. Comprensión y omisión de faltantes.	Adm. Re estructuración o modificación de las rutas por empleado. Cooperación con los distribuidores.
	Mecánicos. Servicio mejor y más constante.	Distrib. Cumplimiento de los procesos y la norma.	Distrib. Ajustarse a la ruta trazada y a los criterios de logro de tareas.
	Distrib. Trabajo en equipo, responsabilidad y cumplir con mantenimiento de la unidad (limpieza y manejo)		

Características del ambiente físico de interacción: Lugar abierto (zona de estacionamiento), techado (zona de carga y caja) y cerrado (bodega).



Observación 4: Se organizó la información en este caso, tomando en cuenta la dependencia, norma o expectativa, consecuencias formales e informales y demanda resultante por ser una relación laboral donde convergen más de dos relaciones significativas que regulan la relación de la persona con los objetos o acontecimientos físicos. Ninguno de estas etiquetas de formales/informales, son estipuladas tal cual en el mismo análisis.

Generalidades situacionales

Tabla 7. Identificación de los Factores disposicionales generales.

Factores disposicionales generales	
Tiempo	Insuficiente para auditar carga y salidas de las instalaciones (obstrucción en estacionamiento).
Supervisión	Encuadre de facturas fuera de la vista ni en conjunto con el distribuidor, captura no supervisada, pagarés no contabilizados y supervisados por distribuidores.
Auditoria de Administración	Falta de corroboración de faltantes y comunicación para la discusión del caso con el distribuidor.
Auditoria de Bodega y cargas	Pedidos o cargas no empacadas por los distribuidores y sin supervisión y auditoria aleatoria de cajas.
Inversión en herramienta.	Ineficiente reparación de unidades, compra y supervisión de servicio mecánico.
Análisis y optimización de los procesos.	Ineficaces la planeación de rutas, entrega de facturas y los planes de acción en casos de folios faltantes por problemas externos y ajenos al distribuidor.

La manera organizativa de la tabla 6 y la tabla 7 en su totalidad, son específicos de este caso hipotético, no está considerado así en el Análisis Contingencial como tal.

En la tabla 7, los factores disposicionales deben ser identificados en la dinámica estipulada por las políticas de trabajo de la organización, por ejemplo: el factor de supervisión, es disposicional para el mantenimiento del conflicto ya que, como actividad de vigilancia y regulación, no cumple su objetivo, esto al omitirse o deformarse los pasos configurados por el proceso descrito de distribución.

Personas

Tabla 8. Identificación de relaciones de mediación auspicio y regulación de la interacción en caso 1.

Personas en la interacción microcontingencial						
Mediador	Mediado	Auspiciador (es)	Regulador (es) de tendencias		Regulador (es)	
			Tipo 1	Tipo 2	Inclinaciones	Propensiones
Jefes, encargados de división y administrativos (jefes y capturistas)	Distribuidor X	Distribuidores, encargados de división. Distribuidores H y L sobre opiniones respecto a preventistas	Dis. B, C, D, F, I y K Por historia	Dis. A, E y J Por capacidad	Dis. E y G	Administración, jefes y sub jefes.

Tendencias tipo 1: Fumar, gritar, aislarse, ser impuntual,

Tendencias tipo 2: Auditar mercancía, Limpiar unidad, Puntualidad.

Las relaciones descritas en la tabla 8, son consideradas a partir de la hipótesis de relación del caso específico de un distribuidor, nombrado distribuidor X, bajo el supuesto de que, al estar involucrado con otros distribuidores, en este caso nombrados de la A a la L (una letra por cada distribuidor), se pueden identificar cada tipo de rol o de relación, que ejercen los mismos sobre el trabajador analizado (distribuidor X).

En el caso de los mediadores, estos no se señalan de forma específica bajo la hipótesis de que todos los individuos, clasificados bajo los grupos de jefes y capturistas, son mediadores. Esto no debe de dar por un hecho que, por ejemplo: la mediación será ejercida siempre por grupos de alta jerarquía (los jefes o administrativos). Solo se expone de esta manera para ejemplificar, y en este caso, el ejemplo de identificación específica de relación, recayó en los distribuidores.

Efectos

Tabla 9. Identificación de tipos de efectos de las morfologías en las relaciones identificadas del caso 1.

Categorías de efectos e identificación de efectos presentes en el caso 1					
	Jefe-Distribuidor	Distribuidor-Jefe	Distribuidor-Capturista C	Capturista-Distribuidor	
Quejarse	☒ ▲ Ψ	▲ ☒	▲ ▲ ☒ Ψ	▲ ☒ Ψ	Efectivo ▲
Gritar	▲ ☒ Ψ	▲ ☒	▲	▲ ☒	Afectivo ▲
Fumar	▲ Ψ	▲ Ψ	▲ Ψ	▲ Ψ	Inefectivo ▲
Robar	▲ Ψ	▲ Ψ	▲ Ψ	▲ ☒	Disposicional ☒
Patear y no limpiar unidad	▲ ☒ Ψ	▲ Ψ	▲ ☒ Ψ	▲ Ψ	
Ignorar	▲ Ψ	▲ ☒ Ψ	▲ ☒ Ψ	▲ ☒	Morfologías propias Ψ
Aislarse	▲	▲ Ψ	▲ ☒	▲ Ψ	
Renunciar	▲ ☒	▲ ☒	▲ ☒	▲ ☒	

En el caso de los efectos, las relaciones aquí consideradas son únicamente bi-direccionales, es decir que se tomaron casos específicos de relaciones particulares del distribuidor X (caso1): Distribuidor X – Jefe, capturista C. Aquí se pone como ejemplo, casos específicos con personas identificadas de las otras categorías de alta jerarquía en el caso hipotético.

Un ejemplo puede ser que: se tomó el caso del distribuidor X con el capturista C porque, dicho capturista es el único con el que el distribuidor X tiene problemas, es el encargado directo del mismo, o es con quien el distribuidor ha reportado tener más problemas el último mes, por tanto el analista decide darle prioridad al análisis de esa interacción específica.

Otro ejemplo puede ser, que se observó que en cada una de las morfologías descritas, se reportaron como problema por el capturista C, describiéndolas como una tendencia entre los que son distribuidores y de qué manera, esto influirá a la problemática general.

En la tabla 9, se recomienda analizar e investigar más especificidades como, la tendencia de efectos categorizado por niveles: nivel de mando, nivel operativo, nivel técnico etc. Un punto importante es, que el tipo de efecto indicará hacia dónde debe apuntarse una posible intervención o entrenamiento y a quién debe dirigirse, desde luego, si estas acciones están consideradas al atender la problemática general y/o particular.



Observación 5: las columnas 2 y 4 de la tabla anterior, son llenadas a partir de una observación directa de la micro contingencia del distribuidor X, sin embargo, es sólo un supuesto en general. Para determinar exactamente los efectos a dichas personas, se recomienda el análisis microcontingencial de cada uno respectivamente.

El análisis microcontingencial en su aplicación a la organización, demanda más amplitud de información por las posibilidades de tener muchos elementos convergentes que regulan la actividad de un individuo, por lo que un Análisis Microcontingencial desde el campo clínico, no debe ser lo mismo que desde el campo organizacional.

4.2.2 Análisis macrocontingencial

Objetivo: Estudio del contexto valorativo de interacciones.

Misión: Considerar la socio-convencionalidad del setting de práctica del comportamiento.

Sub-unidad de análisis: Lenguaje y moral.

Justificación: La evaluación de correspondencia conductual individuo – prácticas valorativas del grupo social.

EJEMPLO DE APLICACIÓN. CASO GENERAL EMPRESA A.

Estructura conductual

Tabla 10. Identificación de sistemas normativos que configuran la microcontingencia.

Sistema de valores normativos					
	Por sanción	Por advertencia	Por comparación	Por prohibición	Por expectación
Cobro de saldo				Robar	
Despido				Fumar	
Regaño				Gritos, cuestionamientos	
Suspensión					
Ignorar					

En ésta tabla, los cuadros en verde representan la continuación de la conducta en cada estilo normativo de posibilidad de la misma. Ejemplo: el regaño es instruido como consecuencia por sanción, advertencia, comparación y por expectación, pero no por prohibición. Ejemplo 2: La norma tiene el estilo por prohibición cuando son conductas que no están consideradas bajo la categoría de consecuencias pero si de expectativa o requisito desde el plano de formación.

En otra forma, la empresa A utiliza la sanción, advertencia, comparación y expectación para instruir a los trabajadores sobre las consecuencias que se manejan dentro de la misma, y la prohibición para instruir requisitos, expectativas y hábitos sobre conductas no deseadas en éste caso.

Con los estilos normativos, se puede identificar la forma de instruir la norma. Por ello, se enlistan a continuación estos estilos normativos (o microcontingencias ejemplares): a) por prescripción. b) por indicación. c) por facilitación. d) por justificación. e) por sanción. f) por advertencia. g) por comparación. h) por condicionamiento. i) por prohibición y j) por expectación.

4.3 Correspondencia macrocontingencial en cuanto a lo moral y las prácticas (Sustitución referencial-No referencial).

Tabla 11. Ejemplificación de análisis de correspondencia sustitutiva sobre las morfologías y las valorizaciones de las mismas. Correspondencia entre creer-hacer del distribuidor X.

Moralidad o correspondencia valorativa intrasujeto				
Práctica o conducta	Lenguaje/ valoración	Estructura conductual (ejemplar)	Correspondencia (Situacional).	Correspondencia sustitutiva
Robar	Es malo	Robar es malo porque vas a la cárcel y la cárcel no es buena.	Roba porque los demás también roban y no pasa nada	Falta de correspondencia
				Referencial
Moralidad o correspondencia valorativa Entre sujeto				
Robar	Es malo	No se debe robar porque daña a todos.	Roban para sobrevivir.	Falta de correspondencia
				Referencial
Moralidad o correspondencia valorativa Cruzada				
Robar	Es aceptable	Se acepta el robo como recurso de manifestación de un hecho.	Roban porque es un acto para comunicar inconformidad cuando no se ha hecho caso del problema.	Correspondencia
				No referencial
Moralidad o correspondencia valorativa Organizacional				
Robar	Es inaceptable	No se acepta el robo porque no es un bien suyo y no tienen motivos para hacerlo.	No se preguntan los motivos, solo se despide. Si roba es ratero. Se generaliza el comportamiento.	Falta de correspondencia de creencia-acción.
				Referencial

En este caso sólo se tomó una morfología como ejemplo, por lo que es pertinente apuntar que se recomienda comenzar éste análisis con la elaboración de jerarquización donde se identifiquen las morfologías de mayor prioridad.

La columna de correspondencia valorativa organizacional, se agregó en éste trabajo por considerarse necesaria en el planteamiento de que, la

organización, implementa sus propias creencias y reglas morales a quienes forman parte de la misma, además de que el análisis contempla especificar el tipo de valoración que se le da a la conducta señalada.

Por su parte, se entiende como proceso y conducta sustitutiva no referencial y referencial, al nivel de desligamiento con el que el individuo responde ante un evento particular. Es decir, una conducta sustitutiva referencial es cuando una persona responde al contexto inmediato del que es partícipe, mientras que en la conducta no referencial, la persona responde más a conocimiento, valores y creencias a partir del contexto en el que está.

Como ejemplo: en una discusión sobre robar, en una conducta referencial, el individuo justifica su acción de robar, tomando como referencia su observación inmediata de la consecuencia de robar, que le sucede a un tercero, mientras que con una conducta no referencial, la persona puede “justificar” su acción de robar, no tomando en cuenta la afectación o no afectación a terceros, sino dando, un discurso de su propio análisis de la situación.

El desligamiento reside en la decisión de tomar o no tomar en cuenta, el contexto y las consecuencias inmediatas de la situación, o incluso, en si la persona, analiza o no, la situación misma. Este análisis puede partir de un conocimiento, sea este lingüístico, ejemplificado, instruido o modelado, y/o por congruencia entre lo que la persona cree, hace y observa.

4.2.3 Génesis del problema.

Objetivo: Historia interconductual

Misión: Identificar los estilos interactivos (niveles taxonómicos).

Sub-unidad de análisis: Repertorio de arreglos contingenciales.

Justificación: La histórica interconductual facilita, interfiere o probabiliza cierto tipo de comportamientos en el presente.

EJEMPLO DE APLICACIÓN. CASO 1 DISTRIBUIDOR X.

Identificación de los estilos interactivos

Tabla 12. Identificación del rol funcional dado a la forma interactiva transmitida a la nueva circunstancia de enfrentamiento por el distribuidor X.

Estilo interactivo	Respuesta	Efecto
Responsividad a nuevas contingencias y señales	Antes: Gritaba groserías y ofendía verbalmente. Ahora: Grita su queja, no emite groserías frente a la persona de conflicto.	No resuelve el conflicto. Omitir las groserías le evita suspensiones. Ajuste medio funcional a nuevas contingencias.
Reducción de conflicto.	Llega puntual toda una semana cuando quiere pedir cambio de ruta.	Obtiene lo que requiere. Ajuste funcional completo a la nueva contingencia.

En ésta tabla, sólo se toman ejemplos de morfología para ejemplificar la forma de análisis de éste rubro. También es necesario mencionar los estilos interactivos (o arreglos contingenciales) para que los ejemplos plasmados en la tabla 12, puedan ser entendidos. Por tanto, estos estilos interactivos son: 1. Toma de decisiones, 2. Tolerancia a la ambigüedad, 3. Tolerancia a la frustración, 4. Logro, 5. Flexibilidad al cambio, 6. Tendencia a la transgresión, 7. Curiosidad, 8. Tendencia al riesgo, 9. Dependencia de señales, 10. Responsividad a nuevas contingencias y señales, 11. Impulsividad- no impulsividad y 12. Reducción del conflicto.

Tomando en cuenta estos etilos, en nuestro ejemplo, la responsividad a nuevas contingencias y señales, así como la reducción del conflicto, son los estilos

interactivos con los que cuenta el distribuidor X, tomando este señalamiento a partir de la descripción hipotética de configuración de las conductas hipotéticas señaladas en la tabla 12, así como el efecto hipotético en términos generales o situacionales de las mismas.

Se sugiere desarrollar en el futuro, un análisis para la identificación de criterios de logro a través de la categorización o señalización, como en este caso, lo son ajuste completo o medio funcional.

De igual manera, agregar descripciones o referencias de tiempo como antes-después, días, horas, semanas, meses, etc., ayudarán a comprender más, la forma y temporalidad de la persona, para actuar de determinada manera por periodos específicos y tener cierta tendencia de la conducta y los posibles motivos en ciertos periodos identificados.

Historia de la microcontingencia.

Tabla 13. Identificación de elementos pasados en cuanto a personas, estilos, mediación, auspicio y regulación que han mantenido, cambiado o combinado en microcontingencias similares.

Historia de la microcontingencia	
Elemento de análisis	Descripción hipotética
Circunstancia de inicio	Sistema jerárquico. Desde fin de la primera semana laboral
Situación de inicio	Por relación laboral
Historia mediadora de la conducta	Trabajos anteriores (administrativo). Cargador de bodega. No se reportan elementos de mediación similar anteriormente.
Funciones disposicionales pasadas de personas significativas en la microcontingencia presente	Entrevista directa al empleado. Trato agresivo de los últimos 2 jefes directos en la empresa anterior Ambos han regulado la tendencia de gritar y auspiciado el grito como forma de resolución.



Observación 6: El libro del Análisis Contingencial solo señala lo que es necesario indagar en cada rubro, por lo que la manera en cómo se indaga es responsabilidad de quien lo realiza. Por tanto, la entrevista directa al empleado es solo un ejemplo y no constituye un paso o regla del procedimiento mismo de la investigación en este punto específico.

Considérese que verificar la historia mediadora en relaciones de trabajo es muy difícil, por el dinamismo de contrataciones en nuestro país. Es de evaluarse qué tanto es factible, efectivo e importante hacerlo, por ello, este punto en específico queda como un factor potencial a desarrollarse conforme se avance en la aplicación real de ésta propuesta.

Tabla 14. Exploración de estrategias seguidas a lo largo de la historia contingencial de trabajo por parte del empleado.

Estrategias de interacción		
Historia de enfrentamiento conductual- laboral del distribuidor X.		
1	Tipos de situaciones o arreglos enfrentados	Tendencia a la transgresión, dependencia de señales o instrucciones, situaciones laborales agresivas. Estilos normativos por prohibición y por prescripción.
2	Modos de enfrentamiento	Por tolerancia a la frustración, despliegue de conductas positivas cada vez que se le regaña. Pide entrenamiento.

En la tabla 14, la fila 1 muestra los ejemplos hipotéticos de las situaciones o arreglos enfrentados por el distribuidor X. Los estilos normativos mencionados, en la segunda columna de la primera fila, provienen del análisis macro contingencial ya señalados en la descripción de la tabla 10, y retomarlos en este punto, es parte del conjunto de factores que configuran el tipo de arreglo o situación que la persona ha tenido que enfrentar.

Se deben retomar las consideraciones de la tabla 11, acerca de la investigación sobre interacciones pasadas o la posibilidad de conformarse con las declaratorias del empleado.

Tabla 15. Identificación del repertorio conductual y/o comportamental funcional y extensivo que posibilita o impide su alcance de criterios establecidos.

Evaluación de competencias			
Elementos		Descripción	Categoría
A	Ejercicio no problemático de la conducta problema	<ul style="list-style-type: none"> Fumar: no fuma en bodega, pero si dentro de la planta. Fuma en el área de descargue o en la unidad. Acata norma. 	Extensivo.
		<ul style="list-style-type: none"> Grita en su unidad. 	Extensivo no-funcional
B	Disponibilidad de respuestas no problemáticas	<ul style="list-style-type: none"> Fumar en área de descargue. Otros empleados han empezado a hacer lo mismo. Grita en su unidad en vez de gritar frente a los jefes. 	Extensivo funcional
C	Funcionalidad de las conductas en dichos contextos	<ul style="list-style-type: none"> Relación microcontingencial con Capturista E por ser quien le permite checar sus registros del día. El empleado X es amable para pedir el cotejo de registros sólo con el capturista E. No grita, no se queja y no hay peleas cuando el capturista E le hace el vale de pago por saldo. 	Relación micro contingencial Funcional pero no extensiva, excluyente y exclusiva.

El concepto de extensivo para este trabajo, la acción de replicar las mismas conductas en otras situaciones similares dentro del mismo contexto laboral, mientras que el término funcional – no funcional solo se usa para identificar si tales conductas, son efectivas en una interacción determinada.

Los elementos A, B Y C de la tabla 15, son ejemplificados con situaciones del caso hipotético en la tercera columna, sin embargo, para comprender estos ejemplos, se necesita describir los requerimientos de cada elemento, los cuales son, de acuerdo al material impreso de Rodríguez (2009, p. 120-121.):

Elemento A:

- Situaciones en donde la conducta problema no se valora como tal, en términos de la circunstancia y el o lugares.
- Personas involucradas en tales situaciones así como su función.
- Otras morfologías de conducta del usuario en dichas situaciones.

Elemento B:

- Alguna función mediadora de la conducta problema en otros contextos, ya sea con otras personas o con el propio usuario.
- Posible funcionalidad disposicional de la conducta problema.
- Efectividad de la conducta problema en otros contextos.

Elemento C:

- Relaciones microcontingenciales no problemáticas.
- Morfologías de conducta adecuadas frente a contingencias semejantes a las problemáticas.
- Morfologías de conducta del usuario en relaciones no problemáticas ante personas significativas en la misma contingencia problema o en microcontingencias semejantes.



Observación 7: Los términos extensivo y funcional no son propios del Análisis Contingencial, sino que son propuestos en este trabajo para señalar o categorizar en un concepto, cada punto identificado en dicho apartado.

ENCADENAMIENTO DE RESPUESTAS, FACILITACIÓN

Tendencia general en la empresa “A” de sucesión de conductas que llevan a la renuncia:

Saldo – peleas – cobro - quejas – robar - ignorar – renunciar.

El encadenamiento de respuestas o facilitación no se explicita en el Análisis Contingencial, sin embargo, se consideró como una posibilidad de advertir patrones que, pese a sus particularidades en cada caso, factores diferidos y situaciones, sean la predicción de un resultado de tendencia colectiva. Este paso de realizar o señalar la tendencia general, es otra sugerencia, que se realice recopilando y analizando cada caso, haciendo un conglomerado de resultados de la organización con respecto a este dato general.

4.2.4 Análisis de soluciones

Tabla 16. Matriz realizada por la autora para la representación gráfica del análisis de soluciones, sintetizando la identificación de las dimensiones a intervenir y su propósito.

Matriz para el Análisis de soluciones		
	Cambio macro contingencial	Mantenimiento macrocontingencial
Mantenimiento microcontingencial	X	
Cambiar conducta de otros	X	
Cambiar conducta propia		X
Opción por nuevas microcontingencias		X
Otras opciones funcionales de la misma conducta		

Por último y como cierre de éste sub tema, añadido que en el libro de Análisis Contingencial se incluyen otros elementos posteriores a la etapa de diagnóstico de la misma herramienta, por lo que podemos identificar dos aportaciones del material.

El primero es la etapa de diagnóstico o evaluación ya desglosada aquí, y la segunda, son criterios y planteamientos que atañen a una fase de intervención y sus propias consideraciones para la intervención del psicólogo mismo.

Estos puntos son referidos en el que podríamos llamar, quinto elemento del Análisis Contingencial, el de Selección, diseño, aplicación y evaluación de las estrategias de intervención, que incluye los sub elementos de: 1. Naturaleza de la intervención terapéutica, 2. Tipos de procedimientos en términos de sus efectos y 3. Funciones del terapeuta.

Sin embargo, se sugiere que tales criterios y planteamientos sean considerados al momento propio de una intervención real, como la elaboración de programas de seguridad, de manuales de procesos y procedimientos, entrenamientos instruccionales (capacitación), o cualquier otro ejemplo en el que se planteé dicha necesidad. Esto si lo aplicáramos, tendría que ser (a juicio personal) con los datos de un caso real y no hipotético como el de éste trabajo, el cual, su principal objetivo es el de solamente proponer.

Tal observación, es la razón por la que no se describe o incluye el quinto elemento del Análisis Contingencial en éste trabajo como parte de la misma propuesta, y si se requieren, es necesario consultarlos directamente en el material impreso.

4.3 Redograma. Graficación informativa de redes y configuraciones interactivas organizacionales. Visualización de tendencias, patrones y estados organizacionales.

El redograma es un instrumento gráfico que es poco explotado por argumentos que salen por completo de su propia lógica gráfica en la representación de interacciones y su relación entre sí en el estudio conductual y bosquejo de patrones comportamentales.

Esta herramienta de representación, es ocupada muy rara vez en el campo Organizacional. A través de una búsqueda informativa, aparentemente el Redograma tiene como tal, sus orígenes en una herramienta sociológica denominada de distintas formas como la de “mapas sociales” o “sociograma” (Alberich, 2007; Díez y Márquez, 2005) basados en apariencia, en el enfoque sociológico de redes (mencionado dentro de estos artículos), y sólo se centra en graficar redes de relaciones a escalas pequeñas y medianas, como relaciones de convivencia de familia o amigos (a veces compañeros de trabajo en el caso de los sociogramas).

Esta imprecisión se deriva del hecho de que hasta el momento, y limitándonos a la búsqueda realizada dentro del marco de este trabajo, no se encontraron artículos, libros o referencias rastreables a primera instancia sobre los antecedentes explícitos del redograma, resultando con ello la observación de tener un salto o un hueco de información que sería importante retomar en un futuro.

Mientras tanto, en el caso particular de la psicología, los mapeos interactivos derivados de lo anterior, son los llamados genogramas y organigramas, estos últimos de corte administrativo pero con aplicación por parte de los psicólogos para definir o establecer únicamente relaciones jerárquicas de puestos de empleo.

El uso de mapas gráficos como tal, de redes interactivas o de algún tipo de vinculación/relación, se realiza sobre todo en el campo forense, clínico y de investigación cualitativa (en estos dos últimos, se usa más en su forma de genograma y sólo se grafican interacciones micro-contingenciales de sistemas o situaciones personales y pequeña extensión).

Por tanto, al no tener una plataforma sustentable de los antecedentes del redograma como tal, nos limitaremos a especificar dos puntos. Primero, la propuesta de redograma dada aquí podría no empatar con los esquemas y

procedimientos de su realización que aparecen en los pocos trabajos que lo utilizan o citan como el de Gómez (2000).¹

Segundo, el adaptar dichas herramientas o instrumentos no significa que el trabajo sea de aquí en adelante, desde un plano sociológico, por lo que no debe perderse de vista el objetivo del psicólogo, en cuanto a la lógica de dicha aplicación respecto al objeto de estudio, respetando la naturaleza propositiva de éste trabajo.

Con base en lo ya aclarado, es imperante mencionar a qué nos referiremos con relación bajo la lógica interconductual de este trabajo. Así, Ribes (2011), nos proporciona dicha referencialidad conceptual, advirtiendo que: “Los términos de relación, se emplean para hablar de eventos complejos que sólo tienen lugar como formas de interacción entre eventos aislados...”(p.59),

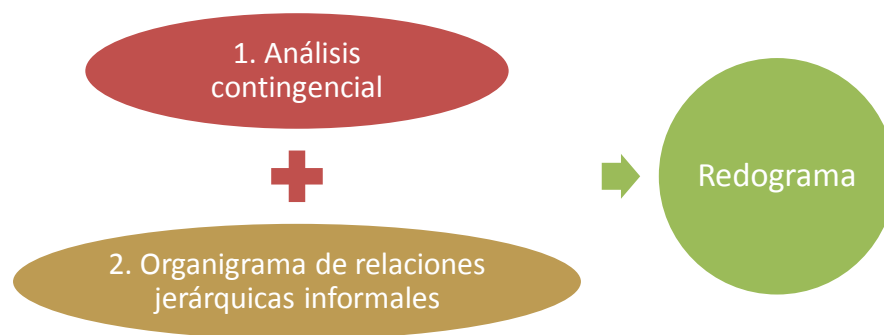
En ocasiones, a estos términos se les llega a adoptar en forma de verbo, lo cual recae en una confusión de términos de acción, y en tanto que las expresiones modales pueden referir a términos de capacidad, más que a posibilidades de acción o estado al mismo tiempo que lo anterior, no es significado de alguna descripción de tendencias.

Se propone para fines conceptuales, la conveniencia (sugerida) de sustituir el concepto de Redograma por Mapeo Gráfico de Interacciones, para diferenciar la implementación de dicha herramienta entre el campo sociológico y el campo psicológico. Lo anterior en un momento donde la herramienta, haya sido enriquecida y adaptada para las especificaciones y necesidades analíticas de la Psicología.

¹ Este trabajo fue de los únicos encontrados con una breve explicación y muestreo de formatos y procedimientos de la realización del Redograma, sin embargo, la única referencias que contienen acerca de esto, no fue localizada en ningún portal mencionado, por autor, año o título y sólo lo menciona en medio párrafo y sin referencia.

Bajo este concepto, se pasa a describir la forma propuesta de proceder para la realización de nuestro Redograma. Primeramente, la información que se vaciará en él no provendrá de cuestionarios o formatos de respuesta escrita como usualmente lo realizan quienes lo han aplicado, con lo cual, el procedimiento queda de la siguiente manera.

Figura 6: Esquema simplificado del proceso y elementos incluyentes en la realización del Redograma.



La información en el redograma debe responder en igualdad, a la obtenida a través del Análisis Contingencial y la obtención de las relaciones jerárquicas que están presentes en la interacción real de trabajo, con el fin de obtener a través del Redograma mismo, puntos de comparación entre la expectativa de mando y liderazgo en la empresa, y lo que pasa en la práctica realmente. Señalando los factores de importancia para esa configuración de una interacción jerárquica particular. De tal forma que, el Redograma desde el plano psicológico, en hipótesis, nos debe mostrar e informar gráfica y resumidamente:

1. Las tendencias comportamentales preponderantes en la organización.
2. El estado interactivo general de la organización y general por divisiones o departamentos integrantes.
3. Los casos particulares a primera vista.

4. Las relaciones jerárquicas reales y comparación/correspondencia inmediata con las esperadas.
5. Estilos comunicativos imperantes en la organización.
6. Características preponderantes de los recursos humanos. (raza, religión, género, edad, nivel económico, estatus civil, y otras posibles a agregar).

Aplicado al campo Organizacional, el Redograma nos puede brindar una amplitud en el análisis de interacciones tanto micro-contingenciales como macro-contingenciales de forma colectiva.

También debe facilitar, la identificación explícita y gráfica de patrones interactivos (comportamentales) y multidireccionales, que apunten focos de atención o intervención cuando se necesite realizar un análisis rápido de la funcionalidad y efectividad de la organización. Funcionalidad que debe de tener fundamento teórico, metodológico y aplicado, en una investigación debidamente delimitada al marco referencial propio de las demandas emergentes.

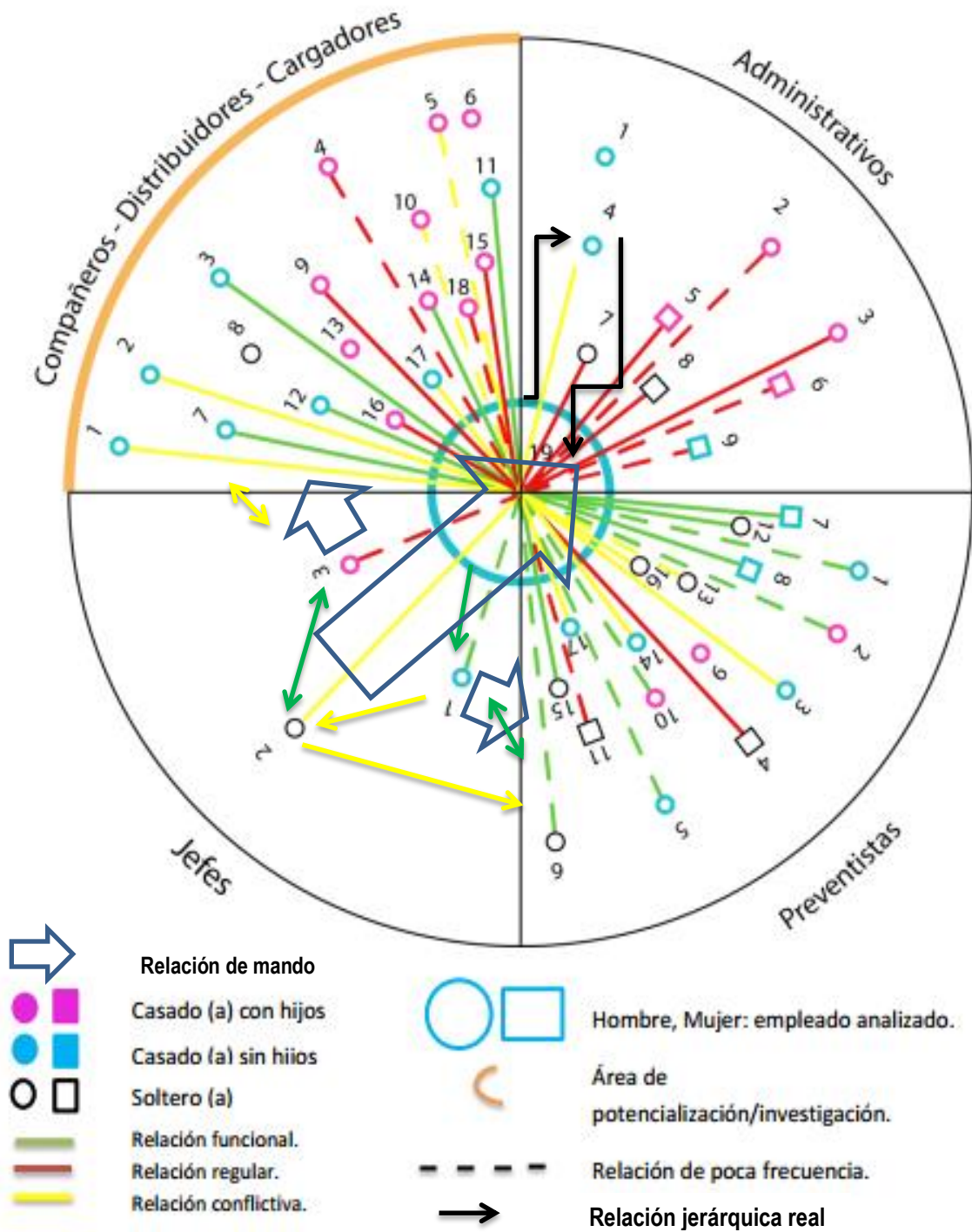
En la figura 7., se ejemplifica cómo sería un Redograma Organizacional. Podemos ver que el distribuidor X, es identificado con número 19 dentro del círculo azul que da el indicativo de que es un hombre, casado y sin hijos. En cuanto a las relaciones laborales, se puede observar que:

- Tiene relaciones conflictivas con prácticamente todo el departamento de administración, mientras que el departamento de preventistas, es el departamento con el que mantiene mejores relaciones. Además de ver qué tan cercanas o frecuentes son este tipo de relaciones
- Las relaciones jerárquicas no coinciden en su totalidad con la expectativa, siendo la relación jerárquica más funcional para él, con el jefe de preventa.
- Hay mayoría de casados sin hijos, y es con ellos con los que el distribuidor X, mantiene la mayoría de las relaciones efectivas.
- Se observa una coincidencia en las relaciones de liderazgo, siendo que el jefe de preventa es quien mantiene un liderazgo efectivo, mientras que el jefe directo del distribuidor X, no tiene liderazgo significativo o casi nulo.

4.3.1 Ejemplo Gráfico.

REDOGRAMA DE LA EMPRESA "A" CON CASO 1.

Figura 7. Redograma del caso 1 (distribuidor X).



4.4 Seguimiento.

Como se expuso en el capítulo 2, casi ninguna institución u organización realiza un seguimiento periódico y consistente con las metodologías que emplean, por lo que existe una falta de correspondencia entre lo que se implementa y lo que se evalúa.

Como ejemplo: nosotros podemos aplicar “maravillosamente” un programa de detección de necesidades y capacitar a todos los empleados en áreas de habilidades comunicativas, pero al momento de evaluarlos, pasamos a evaluar: estrategias de grupo, habilidades operativas, procesos administrativos, etc., sin siquiera detenernos a evaluar lo que en teoría, “se necesitaba” y que para ello se aplicó un DNC (que tampoco es evaluado y es pasado olímpicamente por alto).

El mismo ejemplo se aplica a las pruebas psicométricas y todos los procesos eclécticos que se emplean en la empresa. Nos ajustamos a estándares modelo pre-fabricados que a veces ni siquiera pueden ser útiles a la organización, llámense normas ISO, manuales de evaluación empresarial y otros títulos.

Es un dato curioso, que incluso de los mil manuales de evaluación que pudiesen existir ahora y en un futuro, ninguno de ellos se llegue a utilizar para una evaluación, es más, ni siquiera se menciona, la evaluación para ellos es el test , y no hay un paso de aplicación posterior. Es decir, si siguiéramos el modelo ABA pre test-pos test, aquí, no hay pos test.

Es por esta razón que la propuesta de seguimiento dada aquí no va más allá del simple paso de re-implementar las mismas herramientas empleadas en la detección (exploración/investigación) organizacional, con una continuidad planeada en periodos de tiempo determinados por quienes requieren del conocimiento generado.

Este último planteamiento, puede llegar a ser ligado a la intervención y función de los círculos de calidad, a partir de mesas directivas de discusión,

cooperación y decisión, para las tareas de cambio o mantenimiento que la organización considere y valúe como necesarias.

La evaluación en muchas ocasiones, es referida a un carácter numérico o descriptivo valorativo (lo que se le conoce como nominal – ordinal), como alto medio, bajo; satisfactorio- no satisfactorio, puntuaciones establecidas (de 5 a 10).

A todo esto se debe tener un punto de atención en el uso evaluativo: La medición es solo una simplificación de la identificación, y no constituye por sí misma la reducción del evento. Por tanto, se debe tener claro que en el proceso de seguimiento, es necesario fijar y organizar lo que se está evaluando, lo que se pretende evaluar y que estrategia se está siguiendo y para qué.

A su vez, el argumento de seguimiento de este trabajo, mantiene una propuesta correspondiente con el diseño ABA, lo cual no quiere decir que éste sea el único diseño a utilizar en el campo organizacional. De igual manera, dicho diseño se propone solamente como evaluación genérica para la constante actualización de información del modelo de Análisis Contingencial.

Ello no toma en cuenta que, dentro de la práctica cotidiana, el psicólogo posiblemente tendrá que recurrir a la experimentación en todas o algunas de sus modalidades para implementar nuevas políticas dentro de la organización al trabajo de campo, al cualitativo etc., lo cual requerirá de que el psicólogo, aparte de realizar el seguimiento como tal al modelo base de Análisis Contingencial, tenga que realizar otro tipo de evaluaciones en tareas y problemas concretos.

Ejemplo: Una vez realizado un Análisis Contingencial, se reporta que existe un factor en la bodega que según a como reportan los empleados, “les causa depresión”. Entonces el psicólogo emprende una exploración con respecto a las condiciones de la bodega. Encuentra que el factor tiene que ver con la apariencia del lugar, y en consecuencia, comienza un experimento controlado para ver las reacciones de los empleados ante ciertos cambios en las instalaciones, resultando que la distribución es lo que más les afecta y realiza una encuesta para delimitar qué tipo de distribución podría ser el adecuado.

En todo este proceso, el psicólogo pudo haber utilizado más de un diseño y tipos de mediciones o categorización. Todo esto sin dejar de lado que la re-implementación del Análisis Contingencial como diseño ABA le permitirá seguir encontrando más problemas específicos que requerirán de otros estilos evaluativos.

Esto cierra el circuito integral de la propuesta, resaltando que la evaluación misma debe ser correspondiente a su propia denominación: evaluar. La idea principal de la problemática se resumen en una analogía: Es como si quisiéramos evaluar al amor a través de un polígrafo o a un músico a través de cómo dibuja.

4.4.1 Re-implementación de metodologías y mapeo gráfico (Redograma).

Dentro de la misma re implementación de las herramientas metodológicas del psicólogo, se debe de tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. La realización de un Análisis Contingencial en una organización es una labor titánica que no puede ser resuelta por un solo individuo o profesional de la psicología, por lo cual, la educación de psicólogos para instruirlos en la elaboración de dicho análisis, es un criterio que al menos en éste trabajo, se considera como vital y necesario para optimizar la efectividad que se busca.
2. La realización de los Redogramas puede ser ayudada por personas que no necesariamente sean de la profesión psicológica, pero que, sin embargo, tengan una formación básica y constantemente retroalimentada, acerca de los planteamientos e ideas generales del cómo por qué, para qué de la realización de tal graficación.
3. La misma re implementación no exenta por sí misma la tarea de evaluar y modificar las herramientas metodológicas mismas, en caso de considerarse

necesario, para adaptarse a las problemáticas o necesidades que se presenten al pasar el tiempo, al acrecentarse ciertas demandas, al cambiar las demandas mismas o al responder a situaciones de riesgo o emergencia en la organización.

Otro punto que se considera aquí es que en la mayoría de las circunstancias, al mencionar la evaluación, se hace referencia a las llamadas competencias.

Desde un punto de vista personal, es conveniente que se delimite primero a qué se hace referencia, de manera genérica, con el concepto de competencia y posteriormente, trabajar en la circunscripción de dicho concepto a cada campo aplicado de nuestra profesión. Todo esto a partir de comparar distintos enfoques que aportan lo suyo al concepto de competencia.

Para reforzar ésta idea, Rodríguez y Posadas (2007), hacen una propuesta que es derivada y desarrollada a partir del mismo enfoque que en este trabajo, el interconductual. Aumentando su congruencia con la lógica de éste trabajo, la propuesta misma para poder abordar o desarrollar indicadores de competencia, los autores retoman como ejes de análisis para la elaboración de tales indicadores, la misma herramienta de Análisis Contingencial.

Aún más delimitado, los autores viraron su objetivo a desarrollar ejes de análisis de competencia específicamente en el campo laboral, lo cual es un logro que no se debe desmeritar y que puede resultar en un apoyo al momento de dar un seguimiento y especificación de lo que muchos buscan, pero pocos saben a qué se refieren.

Por lo anterior, las competencias, son aún, un tema que falta mucho por discutir en pos de la moda de certificar todo cuanto se hace.

CONCLUSIONES FINALES

El título de este trabajo contiene el título idóneo para desglosar una extensa argumentación acerca de la situación organizacional bajo la cual el psicólogo, no solo sobrevive, sino que opera en tiempos actuales como agente de encargos que están fuera de la lógica de la psicología.

La contradicción es tan amplia teóricamente, que es desencadenante de un sin número de objeciones que se pueden hacer en su orden metodológico-aplicado, y que por tanto, el impacto de la psicología, a través de sus practicantes (profesionales), en dicho campo de aplicación, resulta ser limitativo o disfuncional para el avance de la misma profesión. Aunque si bien, no se valore así para la meta económica, vivencial o personal de quien trabaja.

La psicología en el campo laboral no ha tenido una participación propia, sino más bien manipulada y desvirtuada de la disciplina misma. Los rubros en los que se desenvuelve no son más que problemas burocráticos y actos de fe, lo cual pareciera ser un resultado que responde más a nuestra formación social teológica que a nuestra formación profesional y académica.

La correspondencia entre el objeto de estudio de la psicología, la instrucción institucional (o formación universitaria) y la práctica, simplemente se desvanece entre acciones laborales que se ejecutan más por trámite que por necesidades concretas a nuestra jurisdicción.

La selección, la capacitación, la gestión y demás temas que puedan estar involucrados, pueden llegar a tener un impacto más funcional desde el plano psicológico. Respondiendo al sentido de funcionalidad como un término que acuña lógica y cuestionamientos constantes a la práctica.

Es evidente que el campo laboral al que respondemos, a su vez también responde a pragmatismos, a los cuales los psicólogos, no hacemos más que ajustarnos. Nuestro comportamiento y conocimiento como profesionales, en este

campo, no sobresalen. A pesar de ello, podemos visualizar aún, potencialidades de nuestro que hacer para re direccionar cada parte de la psicología organizacional en lo que nos corresponde.

Una observación que vale la pena mencionar es que, los psicólogos organizacionales han perdido de vista el carácter particular de su profesión, el carácter científico, y lo han dejado de lado por encajar en las demandas financieras, administrativas y políticas.

Como psicólogos, tenemos una enorme ventaja frente a cualquier otro profesional relacionado con la cuestión de gestión organizacional: a diferencia de los sociólogos, los pedagogos y los administradores, **nuestro objeto de estudio nos permite analizar y estudiar los problemas planteados desde la particularidad para pasar a la colectividad, y de la colectividad, regresar a la particularidad.**

Esa particularidad, es la que nos brinda el poder de conocimiento y modificación que ningún otro tiene con respecto a temas de interacciones humanas, y aun así, hemos desperdiciado y olvidado que es justo ahí donde radica nuestro impacto y fuente de existencia como profesión.

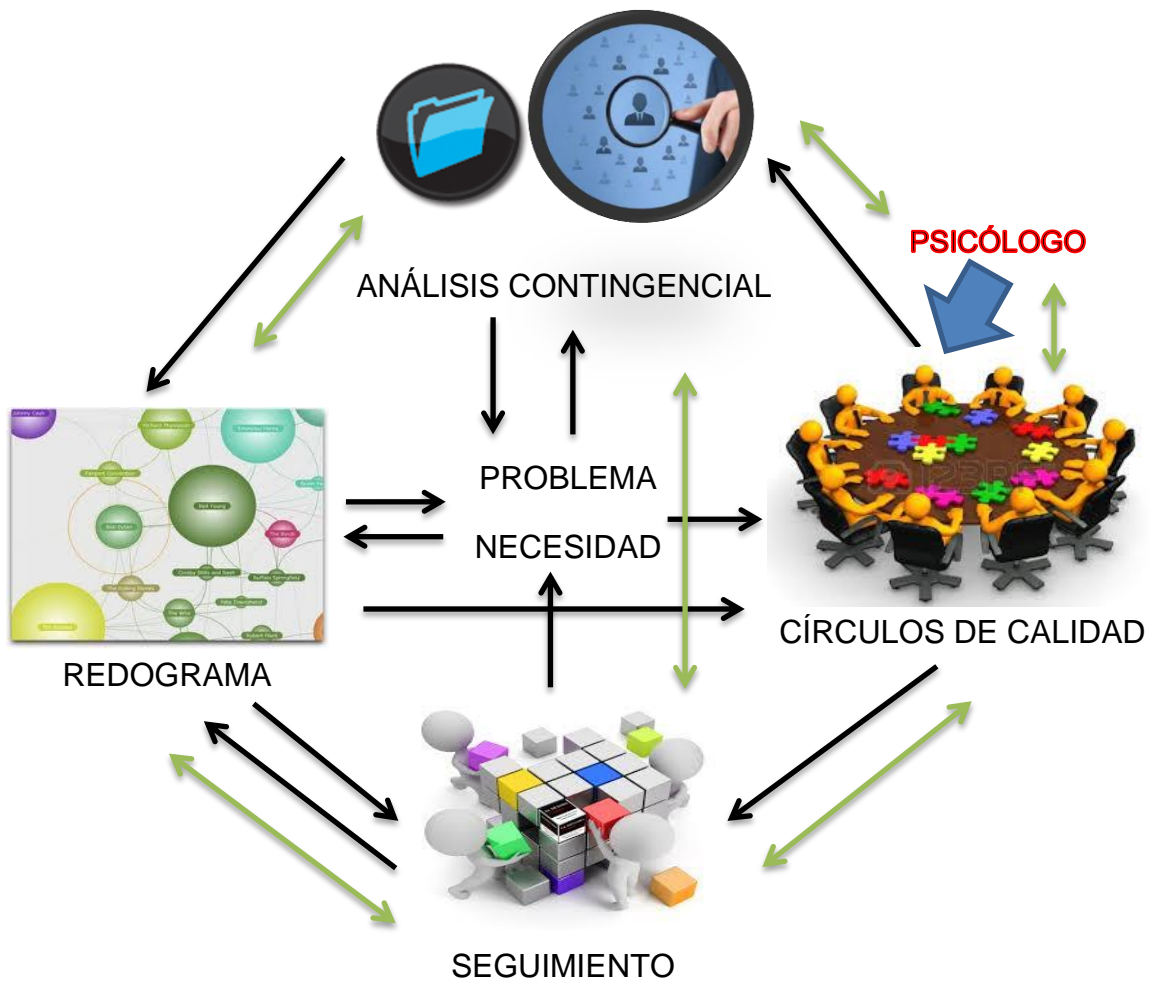
Mientras nuestra forma de llevar nuestro conocimiento no se modifique, mientras nuestro propio comportamiento profesional no salga de solo ajustarse, y mientras nuestra propia habilidad de análisis no nos lleve a querer re-direccionar y reivindicar la lógica con la que nuestra propia profesión nos ha educado, observaciones, prácticas y vicios, como los mencionados en estos temas del que hacer del psicólogo actual, seguirán presentándose, resultando en un estado permanente de obsolescencia. Claudicando la posibilidad de mejorar nuestro entorno y cumplir con nuestros objetivos profesionales de carácter social, académico e institucional.

En lo que se refiere a la propuesta como tal, se expuso básicamente, un circuito de correspondencia, que parte de la idea principal de este trabajo: crear un

primer intento de interfase entre la teoría de la tecnología psicológica y la aplicación de la misma.

El fin: re-direccionar lo que se está haciendo en el campo organizacional desde la psicología. Por tanto, la funcionalidad reside en el carácter integral de ésta propuesta como se aprecia en la figura 8.

Figura 8. Circuito integral de correspondencia entre metodologías.



En este circuito, podemos ver que, una situación que sea valorada como problema o necesidad, al ser expuesta, puede llegar a proporcionar información a otros especialistas que requieran atender dicha situación (Círculos de Calidad), para aumentar la funcionalidad de la organización y el alcance de metas colectivas.

Posteriormente, al haberse discutido el plan de acción, el psicólogo, si es un caso que requiera de su intervención, puede emprender la identificación o exploración para determinar los factores que median la situación en cuestión, como todo un comportamiento organizacional y/o individual. Es ahí donde el Análisis Contingencial se toma como estrategia de identificación-exploración, intervención y/o evaluación.

En seguida, una vez recabada la información a través de observaciones, entrevistas directas y delimitadas, la comparación de expectativas vs realidades y otros métodos como registros de frecuencia, experimentación, etc., se pasa a la elaboración del Redograma, el cual tiene la función de reportar de manera gráfica y fácil, la información recabada. Una interfase que permita a los miembros de la comunidad organizacional, poder entender los hallazgos y las propuestas proporcionadas por el psicólogo.

Todo esto, teniendo una constante actualización y una lógica sustentable por medio del seguimiento mismo que consiste en la re-implementación (representada con las flechas verdes), constante de las ya mencionadas metodologías y estrategias.

El seguimiento, permitirá al psicólogo saber las nuevas configuraciones o consecuencias del cumplimiento o no cumplimiento de cambios, metas, expectativas, así como los efectos mismos de estas acciones. Atendiendo el hecho de que aquí se habla de efectos en términos de comportamiento humano. Además, se puede identificar con ello, aquellas situaciones o circunstancias que facilitan o dificultan la tarea de atender una demanda específica, esto claro, con los límites que a cada disciplina le corresponden.

El conocimiento profesionalizado pone en ejecución prácticas sociales que, si bien aportan ideología y creencias colectivas, también conllevan acciones sistemáticas y concretas a través de la canalización del conocimiento, en profesiones socialmente aceptadas que a su vez, adquieren el permiso legítimo de sancionar por medio de prácticas de selección y canalización social (Ribes, 1990).

Un aspecto importante de destacar con respecto al Análisis Contingencial, es el hecho de que en las investigaciones realizadas del mismo, son de corte clínico. En ellas, se reporta que esta tecnología, no se ha podido contrastar con otras tecnologías, por el simple hecho de ser distinta.

También en un principio, (Rodríguez, (2009), reporta que se hizo una investigación para evaluar al Análisis Contingencial como una metodología de cambio de comportamiento individual, aplicándolo a 30 personas y los criterios de evaluación fueron 3: el lógico conceptual, evaluación de consistencia interna y efectividad. La conclusión fue que la metodología es consistente y que tiene una lógica conceptual vinculada al modelo del cual surgió (Rodríguez y Landa, 1993.Citado en Rodríguez, 2009).

En otros estudios realizados (Rodríguez y DíazGonzález, 1997; y Rodríguez y Landa, 2000.Citados en Rodríguez, 2009), donde se analizó el rol funcional que tienen algunas técnicas de cambio conductual, comparando criterios estandarizados y no estandarizados, la conclusión más relevante fue que dicha investigación apunta hacia la profundización del estudio de procedimientos no estandarizados, ya que estos, según se reporta, llegaron a rebasar los efectos logrados con los procedimientos estandarizados.

Por último en cuanto a la investigación con Análisis Contingencial, se reporta que en el estudio llevado a cabo por DíazGonzález y Rodríguez (1999, citado en Rodríguez, 2009), se reportó que la finalidad de evaluar un procedimiento para la enseñanza del mismo, los resultados fueron los esperados, dando como resultado que los participantes llevaran a cabo lo requerido y alteraron su nivel de aptitud competencial.

Estas investigaciones dan cuenta clara de que, aun cuando ya se ha comenzado a generar tecnología distinta a la habitual en psicología, no se le ha prestado atención, y no se ha generado más investigación, tanto en el campo clínico como en otros campos aplicados. Lo que respalda la intención de éste

trabajo por generar como primer intento, la interfase apropiada para transportar ésta tecnología a más campos aplicados, en este caso, al campo organizacional.

En cuanto a consideraciones futuras se plantea lo siguiente:

1. Agregar a la lista de modelos de análisis el modelo de desligamiento funcional de la taxonomía de Ribes y López (1985). Ésta taxonomía es fundamentalmente un planteamiento con corte teórico-analítico para la identificación comportamental, por lo que no es un método sino más bien un sistema categorial de análisis que se encuentra ligado al Análisis Contingencial y a la mención de competencia propuesta por Rodríguez y Posadas (2007).
2. Desarrollar formatos de información que simplifiquen el trabajo de identificación y registro del Análisis Contingencial. Los formatos aquí plasmados son sólo el primer intento por integrar toda la información derivada de cada análisis.

Cabe señalar que se visualizó cada tabla, para facilitar el entendimiento de la información, sin embargo, se aboga al uso de tales formatos sólo como un recurso exploratorio cuando se aplica la herramienta por primera vez en cualquier organización, pasando después a la actualización directa en el Redograma, dejando como formatos de registro los anteriores. Tratando de dejar con ello, la optimización de recopilación de información a avances futuros en cuanto a la forma, organización y diseño, a propuestas tanto físicas como virtuales.

3. Desarrollar el Redograma (mapeo gráfico de interacciones), evaluarlo, y desarrollar softwares que permitan la facilitación de su elaboración. Es importante mencionar que se idealiza el desarrollo de un programa virtual que permita funciones únicas del análisis y el trabajo psicológico. Una característica que se pretende o sugiere es, por ejemplo, que al dar click en el círculo o cuadro que representa a una persona "A", se desplieguen ventanas de información comportamental, características físicas, sociales,

económicas, familiares, competencias registradas, formación institucional, enfermedades, patrones de ausencia, hábitos, de conductas... en fin, un expediente que permita al psicólogo detectar cualquier factor que sea necesario para la asistencia psicológica.

No se deben perder de vista dos cláusulas de vital importancia: a) tener un sistema de seguridad virtual para proteger la integridad y privacidad de cada una de las personas y b) que la asistencia sea vigilada para no perder su propósito de mejorar la situación de la persona sin forzarla a ella. Por tanto, **la revisión de la ética del psicólogo tendría que no dejarse de lado, curiosamente, un tema que casi siempre se omite.**

Se han hecho intentos por llevar a cabo lo que se entiende por desprofesionalización (Rodríguez, 2009; Rodríguez y Posadas, 2007), sin embargo habría que hacerse otro análisis respecto a ello y los posibles desvíos que pueda llegar a sufrir si se implementa al menos, en el campo organizacional, como nacimiento de empresas que ofrezcan los servicios de educación “psicológica” como el ejemplo de los outsorsing.

Se considera que debemos de empezar por educarnos a nosotros mismos como psicólogos, éste trabajo es un primer intento de ello, y seguir aclarando a quienes nos rodean, sobre lo que el psicólogo tiene, puede y debe hacer así como lo que no.

Por último, tenemos que entender que al hablar de resultados psicológicos, mayoritariamente no se puede formar ningún manual exacto (reduccionismos y determinismos constantes y transferibles) en problemáticas inconstantes en sus características, siendo esto aplicado a la forma en cómo se visualiza en el terreno de lo organizacional.

La psicología no puede dar aseguramientos deterministas para un fenómeno presente en un sin número de situaciones distintas, de hacerlo, el propio ejercicio de la misma dejaría de ser un trabajo psicológico y pasa a ser un trabajo enteramente de otras disciplinas.

Empero, esta visión no es responsabilidad de quien demanda sino de quien trabaja en ello, ya que la formación profesional es por algo llamada como tal y es nuestro deber, re educar las distintas ideas y dismantelar los constantes mitos que giran en torno a nuestro que hacer.

Así, cierro este trabajo con tres citas en las que se resume la intención del mismo.

Puede confrontarlos saber que los supuestos contra los que nuestro más ardor son supuestos de los que yo mismo he sido víctima. Primero intento sacar algunos desórdenes de mi propio sistema. Sólo secundariamente espero ayudar a otros teóricos a reconocer nuestra enfermedad y a beneficiarse de mi medicina.; “Derrumbar un mito en consecuencia, no es negar los hechos sino reubicarlos.”(Ryle, 1949, Citado en Ribes, 1990 pp. 51 y 57).

“Los psicólogos no han hecho más que interpretar el mundo de diferentes maneras, lo que importa es transformarlo. Pero no saben cómo ingeniárselas.”
(Montmollin, 2007 p.102.).

“...cancelar el mito de los dos mundos y por ende, el encargo actual de la psicología como disciplina que estudia la relación entre ambos...” (Ribes, 1990 p. 19).

REFERENCIAS

Aguilar M. E. y Vargas, M. E. (2010). La investigación en Psicología Organizacional en México. *Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* (6) 1, pp. 89-126. Recuperado de: http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf

Alberich, N. T. (2007). *Investigación – Acción participativa y mapas sociales*. España. Universitat Jaume. Recuperado de: <https://www.uji.es/bin/serveis/sasc/ext-uni/oferim/forma/jorn/tall.pdf>

Barrientos, S. O., Escobedo, M. S., Landa A. H. y Lozano, L. S. (2009). Detección de necesidades de Capacitación en el departamento de Mercaderías de la empresa 7-Eleven México Mercados 200 y 202. (*Tesis de licenciatura en Administración Industrial*. México. Instituto Politécnico Nacional). Disponible en: <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/4133/A2.719.pdf?sequence=1>

Bernié, M. M. y D'Aboville, A. (2003). *Los test de selección de personal: inteligencia – personalidad*. Bilbao: Deutso.

Bonilla, C. J. (2010). Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia. *Revista Electrónica de Investigación Educativa REDIE*. 12 (2), pp. 1-25. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412010000200004

Cardona, M. I. (2004). Círculos de Calidad para la solución de problemas que coadyuven al mejoramiento de la educación: Manual de Círculos de Calidad. (*Tesis de Licenciatura en Pedagogía*, Guatemala, Universidad de San Carlos). Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07_1595.pdf

Castaño, A. D. y Sánchez, B. G. (1978). Problemas de la importación tecnológica psicolaboral en los países en desarrollo. *Revista Latinoamericana de Psicología*. (10), 001, pp. 71-82. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80511107.pdf>

Castro, S. A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22 (1), pp. 89-97. Recuperado de: http://www.um.es/analesps/v22/v22_1/12-22_1.pdf

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia, Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Colombia, Mc Graw Hill.

Dávalos, G. C. y Terceño, G. A. (2012). Cómo seleccionar y contratar empresas en el *outsourcing* utilizando la metodología de números borrosos. *Contaduría y Administración*, 57 (2), pp. 113-134. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n2/v57n2a6.pdf>

Diez, A. y Márquez, S. (2005). Utilización de sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores de un club de fútbol. *European Journal of Human Movement*, 14, pp. 37-52. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2279064>

Edwards, P. K. (1993) Traducido por Narocki, C. El conflicto laboral: temas y debates en la investigación reciente. *Cuadernos de relaciones laborales*. (3), pp. 139-192. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=906068>

Enciso, F. E. y Perilla, T. L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 001, pp. 5-22. Recuperado de: <http://biblat.unam.mx/es/revista/acta-colombiana-de-psicologia/articulo/vision-retrospectiva-actual-y-prospectiva-de-la-psicologia-organizacional>

Fernández, S. A. (2001). El sabor agridulce de los grupos de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. 18, pp. 257-283. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA0101120257A/32455>

Furnham, A. (2008). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, Alfaomega.

Galindo, E. (2005) Análisis del desarrollo de la psicología mexicana 1959- 1990. Con una bibliografía in extenso. *Enseñanza e Investigación en Psicología. Número especial*. Recuperado de: http://psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html

García, I. A., García, I. M. y Ramos, V. P. (2007). Aportaciones de la inteligencia emocional y la autoeficacia: Aplicaciones para la selección de personal. *Anales de Psicología*, 23 (2), pp. 231-239. Recuperado de: <http://revistas.um.es/analesps/article/view/22371>

García, L. y Prado, P. A. (2004). Estructura y funcionamiento de los Círculos de Calidad y grupos de mejora en las empresas españolas. *Capital Humano*, (175), pp. 106-118. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/1/9/6/6/pd0000011966.pdf>

García, S. M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, 27 (2), pp. 473-497. Recuperado de: <http://revistas.um.es/analesps/article/view/123101>

Gómez, G. G. (2000). Desarrollo de expectativas para prevenir la deserción escolar. (*Tesis de Licenciatura en Psicología Social*. México, Universidad Autónoma Metropolitana). Disponible en la base de datos: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php>

Grados, A. J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México, Manual Moderno.

Gutiérrez, A. A. (2005). Aplicación de los círculos de calidad en una organización. (*Monografía de Ingeniería en Ingeniería Industrial*. México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo) Recuperado de: <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Aplicacion%20de%20os%20circulos%20de%20calidad.pdf>

Norma Internacional ISO 9000 y 9001: Sistemas de gestión de la Calidad – Requisitos, Traducción certificada ISO 9000, (2000) Recuperado de: http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/11043/3/Volum_Ila.pdf

León, B. B. (2006). Elementos mediadores en la eficacia del aprendizaje cooperativo: entrenamiento previo en habilidades sociales y dinámica de grupos. *Anales de psicología*, 22 (001), pp. 105-112. Recuperado de: http://www.um.es/analesps/v22/v22_1/14-22_1.pdf

Malaver, R. F. (1999). La investigación en gestión empresarial. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*. (23), pp. 67-77. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602306>

Mendoza, H. V., Pico, G. B. y Cornelio, A. E. (2013). Human approach in the quality management system of manufacturing SMEs in Mexico. Theoretical review and proposal of a conceptual model. *Contaduría y Administración*, 58 (2), pp. 113-133. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a6.pdf>

Mendoza, N. A. (1983). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México, Trillas.

Montmollin, M. (2007). *Los psicofarsantes*. México, siglo XXI.

Morales, G. A. (2006) Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento. *Revista de economía pública, social y cooperativa*. (56), pp. 1161-186. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405608>

Moreno, M. H., Espíritu, O. R., Aparicio, R. V. y Salvador, C. A. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Tecomán. *Multiciencias*, 9 (1), pp. 38-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/904/90411683006.pdf>

Naranjo, A. R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla. *Pensamiento y Gestión*, (32), pp. 83-114. Recuperado de: <http://biblat.unam.mx/es/revista/pensamiento-gestion/articulo/el-proceso-de-seleccion-y-contratacion-del-personal>

Navajas, A. J. (2003). *De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación* (Tesis de doctorado. España. Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/5431/jna1de1.pdf?sequence=1>

Ponjuán, D. G. (1999). El éxito de la gestión o la gestión del éxito. *Anales de Documentación*. (2), pp. 39-47. Recuperado de: <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2691>

Reyes, A. P. y Simón, D. N. (2001). Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México. *Contaduría y Administración*. (201), pp. 37-60. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39520105>

Ribes, I. E. y López, V. F. (1985). *Teoría de la Conducta: Un análisis de campo y paramétrico*. México. Trillas.

Ribes, I. E. (1994). Estado y perspectivas de la Psicología Interconductual. En Hayes, J. L., Ribes, I.E. y Valadez, L. F. (Eds.). *Psicología interconductual, Contribuciones a J.R. Kantor* (pp. 9 – 17). Guadalajara: EDUG.

Ribes, I. E. (2010). Lenguaje ordinario y lenguaje técnico. Un proyecto de currículo universitario para la psicología. *Revista Mexicana de Psicología*, 27 (1), pp. 55-64. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=24301632500>

Ribes, I. E. (2011). *Psicología General*. México, Trillas.

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall.

Rodríguez, C. L. y Posadas, D. A. (2005). La psicología en el escenario del trabajo, una revisión. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. 8 (2), pp. 60-80. Recuperado de: <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol8num2/art4vol8no2.pdf>

Rodríguez, C. L. y Posadas, D. A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 12 (001), pp. 93-112. Recuperado de: <http://biblat.unam.mx/es/revista/ensenanza-e-investigacion-en-psicologia/articulo/competencias-laborales-algunas-propuestas>

Rodríguez, C. L. (2009). *Análisis contingencial: un sistema psicológico interconductual para el campo aplicado*. México, UNAM FES Iztacala.

Rojas, J. (2012). Los Círculos de Calidad Académica (CIRCAS). *Boletín REDIPE*. (808), pp. 97-108. Recuperado de: <https://groups.google.com/forum/#!msg/redipe/CX0YskyNzWQ/5WWKXOVYIU0J>

Ruiz, W. (2011). El centro de capacitación en Educación a Distancia: de la capacitación al desarrollo profesional 2000-2010. *Educación*, 35 (1), pp. 1-27. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44018789002>

Salas, A. y Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*. (22) 109, pp. 67-89. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/actualidades/article/view/23/19>

Sánchez, C. A. (2007). Capacitación y Adiestramiento en México: Regulación realidades y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), pp. 191-228. Recuperado de: <http://www.journals.unam.mx/index.php/rlds/article/view/21207>

Schwartzman, K. R. (2000). Capacitación Basada en competencia laboral: Una alternativa para el nuevo milenio en cuestión de capacitación. *Revista del Centro de investigación Universidad La Salle*, (4) 14, pp.87-93. Recuperado de: <http://biblat.unam.mx/es/revista/revista-del-centro-de-investigacion-universidad-la-salle/articulo/>

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, Limusa.

Vargas, B. J. y Velasco, V. M. (2002). Psicología Organizacional: consideraciones generales. En Guadalupe, M. C. y Yolanda G. B. (Eds.). *Psicología Interconductual: Avances en Investigación Tecnológica* (175-193). México, UNAM FES Iztacala.