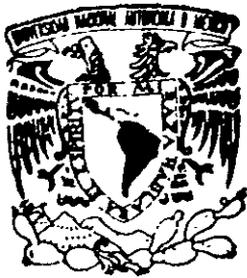


98
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

EL PSICOLOGO DE IZTACALA Y SU EJERCICIO
PROFESIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.
SUS POSIBILIDADES DE INSERCIÓN Y
DESEMPEÑO EN RECURSOS HUMANOS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ALFREDO GONZALEZ TREJO

ASESORES: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZAPES
LIC. EDY AVILA RAMOS.

LOS REYES IZTACALA,

ABRIL DE ~~1997~~

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1998



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.

A mi compañera de toda la vida,
Sandra
por su amor y comprensión.

A mis hijos:
Alfredo por su nobleza y esfuerzo;
Caty por su lucha por la perfección;
Sebastián por ser el anhelo logrado.

A mis padres:
Por enseñarme
el camino honesto de vivir.

26 0472

A mis amigos:

Alberto:

Por ser mi hermano mayor.

Horacio:

Por su apoyo y amistad incondicional.

Agustín:

Por mostrarme que la superación es alcanzable.

Jacobo:

Por su humanidad.

Rivero:

Por sus consejos en los momentos más difíciles.

Salvador:

Por ser el guía de mi vida.

A los que no menciono:

Por brindarme la deferencia de su amistad.

En especial:

Al Lic. Miguel de Jesús Peyrefitte Cupido

por hostígarne positivamente a concluir
mis estudios.

Resumen:

El presente trabajo consistió en la postulación de los fundamentos del quehacer psicológico en el Area Organizacional, indicando aquellos requerimientos y habilidades que debe tener el psicólogo para desenvolverse en el Reclutamiento y Selección de Personal y la Capacitación de Personal.

El contexto en el que se explica esta actividad profesional se sustenta en los orígenes y bases de la Psicología en el trabajo, desde la etapa industrial (característicamente manufacturera) a una etapa organizacional (donde el comportamiento organizacional exige un trabajo en las colectividades).

A partir de los modelos organizacionales tras la revisión de modelos propios de la etapa industrial, identificamos en el enfoque cognitivo-conductual la facultad de abordar las interacciones, reconociendo las reglas y formas de organización de la empresa.

De este modo, el quehacer empresarial se matizó hacia las posibilidades del psicólogo de Iztacala y su Currículum.

ÍNDICE

Introducción	2
CAPÍTULO 1: ORÍGENES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.	10
1.1. Evolución del hombre y la sociedad	11
1.2. Las colectividades y el comportamiento social	17
1.3. Prospectiva de las organizaciones.	26
CAPÍTULO 2: ENFOQUES PSICOLÓGICOS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.	35
2.1. Psicología Industrial	41
2.1.1. Enfoques internos	51
2.1.2. Enfoques externos	52
2.2. Psicología Organizacional.	54
2.2.1. Enfoques sistémicos	56
2.2.2. Enfoques conductuales.	59
CAPÍTULO 3: LA CAPACITACIÓN	62
3.1. Qué es la capacitación?	62
3.2. Para qué sirve?	64
3.3. Las partes del proceso de capacitación	65
3.4. La parte legal de la capacitación.	67
CAPÍTULO 4: EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.	70
4.1. Qué es el reclutamiento y selección? Su justificación en la empresa	70
4.2. Cómo se lleva a cabo en México?	74
4.3. Las partes del proceso	74
	76
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	90

Desde tiempos inmemoriales, el ser humano ha tenido que procurarse formas idóneas para su subsistencia. Prueba fehaciente de esto es el devenir histórico que ha tenido en cuanto a su forma de organizarse en la sociedad.

Se ha dicho que en tiempos remotos, en la era primitiva, el ser humano tendía a satisfacer sus necesidades trabajando en aislado; pero en la medida que sus necesidades rebasaban su capacidad para darles solución, tendió a organizarse en grupos (Kirilenko y Korshunova, 1989).

Aquellos primeros grupos se conocían como tribus y se dedicaban principalmente a la caza, la pesca y la recolección se conocían como tribus. En estos, las costumbres y las normas con las que vivían, se regían principalmente por un carácter religioso que atribuía poderes a las fuerzas de la naturaleza (Freud, s/a).

Con el paso del tiempo, surgió una nueva necesidad, si no es que una nueva posibilidad: El ser humano, que venía acabando con la "fertilidad" de la flora y fauna silvestre por donde pasaba, descubrió la agricultura. De ahí aprendió que podía cultivar sus propios alimentos y a la vez, creó las primeras manifestaciones de preservar un ganado.

La vida sedentaria fue por consiguiente un elemento fundamental que permitió al hombre establecerse en un lugar, y así tener mayor tiempo para crear tanto nuevas herramientas como nuevas formas de organización (Kirilenko y Korshunova, 1989).

En este entorno ocurrió un suceso fundamental para la vida social, tan grande como la forja del hierro y la agricultura: el lenguaje (Alvarez, et.al., 1976).

Este último como forma de expresión se convirtió en la mejor alternativa para intercambiar mensajes con los demás. Era por excelencia la única forma de

comunicación precisa con la que uno no sólo podía intercambiar impresiones e ideas, sino también dar instrucciones, hacer comentarios y referirse incluso a eventos no presentes, además de a la imaginación (incluyendo el poder hablar del pasado).

Fue así como el ser humano definió una distancia fundamental de aquellos otros seres vivientes, que si bien comparten características con este, no han alcanzado una evolución tan significativa en cuanto a un código que les permita planificar, analizar y tomar decisiones con las que puedan facilitarse la existencia.

Con el lenguaje y la escritura, muchas de las tareas ocuparon ya un lugar en la historia. Y esto nos permite ahora saber cómo ha evolucionado el trabajo colectivo, y la manera en que nos ha llevado a la creación de ciertos campos de conocimiento y al desarrollo de prácticas tan avanzadas como las que se dan en las empresas (Foucault, 1977; Champy, 1995; Robbins, 1990).

El presente trabajo tiene como propósito abordar a partir de una revisión teórica la evolución de la Psicología Organizacional, antes entendida como Psicología Industrial, así como la participación profesional del psicólogo. Todo esto, definiendo lo que actualmente hace en ámbitos del área de Recursos Humanos, que es donde habitualmente labora, sobre todo en lo concerniente a la Capacitación y al Reclutamiento y Selección de Personal (Werther y Davis, 1985; Lira, 1978).

Por otra parte, es de mi interés citar aquellas circunstancias en las que el psicólogo probablemente pueda hacer más, basándonos en el Plan de estudios de la carrera de Licenciado en Psicología en la UNAM Campus Iztacala. Sin embargo, esta parte del trabajo tiene que aceptar que no todas las posibilidades se encuentran al alcance del psicólogo debido a las políticas institucionales donde labore.

El marco del que se pretende partir para la elaboración de esta Tesina, tiene en principio la necesidad de citar antecedentes históricos del comportamiento colectivo y su relación con la Psicología Organizacional.

Para esto, como ya habíamos mencionado con anterioridad, hemos de partir de las formas más primitivas de organización de seres humanos (incluso cuando el comportamiento parecía ser más etológico, más instintivo), hasta las formas más perfeccionadas de organización, con la creación de instituciones, de empresas; tomando en consideración, la división del trabajo como un aspecto importante, los estatutos con los que se norman, los incentivos y el imperativo de competencia de nuestros días.

En esta evolución citaremos etapas significativas de la vida organizada, como son:

- La era primitiva (los prehomínidos)
- Las tribus nómadas, considerando ya su trabajo colectivo, tanto en la caza, la pesca y la recolección, así como en la aldea y la influencia de sus creencias.
- Las tribus sedentarias, con el descubrimiento de la agricultura y la ganadería, incluyendo aspectos relevantes de la edad del hierro.
- El surgimiento del lenguaje y de las primeras formas de conocimiento (Filosofía) y de organización planificada
- Las organizaciones modernas, sus implicaciones, aportaciones iniciales del quehacer psicológico en las organizaciones productivas y ofertantes de bienes y servicios.

Por otra parte, para enmarcar el tema de la Participación del Psicólogo en el ámbito de las Organizaciones, hemos decidido enfatizar en un modelo conceptual

que se encuentra vigente, como una de las alternativas más viables para ese contexto. El enfoque Cognitivo-Conductual (Costales y Hernández, 1997).

Basándonos en este modelo, que afirma que la Psicología es el estudio del Comportamiento de los organismos en interacción (Ribes, 1990), vamos a explicar todo este escrito. Tal y como se citó al principio de este proyecto, aseguramos que todo organismo se comporta, y que esto tiene conforme al enfoque y a la vida empresarial y colectiva las siguientes implicaciones (a grosso modo):

1. Todo organismo o ser viviente se comporta en un contexto de interacción.
2. La capacidad de interacción de cada organismo en contexto está regulada por sus características taxonómicas y/o genéticas.
3. Dentro de las mismas características, la capacidad de aprendizaje de cada organismo define sus alcances y limitaciones.
4. Para aquellos sujetos con mayores facultades de discriminación de estímulos o eventos de estímulo, el contexto de interacción será más amplio.
5. El comportamiento se mantiene por sus consecuencias.
6. Las prácticas lingüísticas de los seres humanos incluyen en la interacción la identificación y formulación de convenciones y normas establecidas por ellos mismos.
7. Por tanto, la manera en la que opera el ser humano, lo lleva a tomar decisiones no sólo de un contexto físico, químico y biológico en el que participa, sino de un contexto lingüístico; es decir, no sólo interactúa con los hechos por sí mismos, sino con las impresiones o constructos que tiene de la realidad.
8. Por consiguiente, conducta verbal es también comportamiento, y el ser humano es producto y productor social de patrones de comportamiento y consecuencias del mismo.

Con base en estas premisas, las cuales se originaron también de la evolución del conocimiento objetivo del comportamiento en psicología, se pretende explicar

todo evento psicológico que ocurre en la empresa y la posibilidad de intervención eficiente de este como un asesor empresarial.

Las ventajas que otorga este modelo se sustentan de la siguiente manera:

- Este modelo se desprendió de la investigación objetiva del comportamiento y utiliza datos empíricos confiables, extraídos de su investigación básica, de la que hablaremos posteriormente (Análisis Experimental de la Conducta: AEC).
- Parte para su implementación de los principios y leyes del aprendizaje, extrapolables a situaciones de la vida real (Análisis Conductual Aplicado: ACA).
- Y establece formas sistemáticas de intervención, ya sean, basadas en el paradigma original Skinneriano donde no se otorga relevancia significativa a las cogniciones (expresadas como Modificación de Conducta), o en modelos que retoman a las cogniciones y al aprendizaje social como elementos fundamentales (Teorías y Terapias del Comportamiento, Neoconductismo o Enfoque Cognitivo-Conductual).

Pero para enfatizar su trascendencia, haremos referencia también a enfoques que tradicionalmente han participado del quehacer empresarial, señalando igualmente sus alcances y limitaciones, como son los enfoques internos, inspirados ya sea en la noción de facultades innatas que permiten al individuo desenvolverse adecuada o inadecuadamente en las empresas, o en la suposición de instintos de integración o disgregación de la actividad colectiva necesaria para el logro de la organización (Freud, op. cit.; McCarthy, 1995).

Posteriormente, nos ocuparemos de explicar el quehacer del psicólogo parte del área de Reclutamiento y Selección de Personal, así como de la Capacitación, las cuales son las actividades más usuales del psicólogo en la empresa, y que justifican su trascendencia de la siguiente manera.

El Reclutamiento y Selección de personal, en donde se encomienda al psicólogo o al profesional encargado de dichas funciones detectar, evaluar y colocar a aspirantes en un puesto que le ha demandado su empresa. Además, se encarga de elaborar y/o redefinir la descripción de los puestos para poder establecer una adecuada división del trabajo para que repercuta en mayor productividad (Grados, 1988).

Mientras que la Capacitación de personal consistirá en hacer partícipes a todos los miembros de la organización de ciertos procesos instruccionales que les permitan adquirir las habilidades y los conocimientos para maximizar su funcionamiento en los puestos que a ellos hayan sido encomendados; y al igual que la otra, se justifica en generar dividendos al empresario (Fonseca y Nova, 1992).

De este modo, ambas participan de la maximización de los logros de las organizaciones y de la evolución de la sociedad, al encargarse la primera de detectar, evaluar e incorporar a los candidatos idóneos en los puestos de trabajo que requiere la empresa para su mejor funcionamiento. La segunda, en complemento se encargará de que dichos candidatos cuenten con los conocimientos y aptitudes necesarias para su desempeño en las actividades que se le asignen.

Estas dos actividades, como habíamos mencionado, son de las más usuales y más importantes que realiza el psicólogo para la organización. Las empresas velan obviamente por su desarrollo y por mantenerse vigentes en mercados competitivos, por lo que es común que inviertan en servicios de apoyo tales como (Benveniste, 1994):

- Plataformas publicitarias
- Asesoría jurídica

- Adquisición de nueva tecnología
 - Asesores comerciales y financieros
 - Adquisición de materia prima de mejor calidad y menor costo
 - Capacitación y
 - Reclutamiento y Selección de personal
- entre otros.

Por este motivo, y a sabiendas de que es un área de inserción profesional muy socorrida para el psicólogo de Iztacala, esta tesina realizará una revisión histórico-conceptual de la participación del Psicólogo Organizacional mexicano en estos dos ámbitos.

Y para concluir el trabajo, orientaré mis conclusiones a la reflexión sobre el aspecto básico del rol asignado al psicólogo en las organizaciones, el rol que ha optado por asumir, y los alcances reales o el rol posible de este en favor de dichas colectividades.

Para dar a este último capítulo mayor veracidad nos referiremos también a los comentarios que sobre exigencias en el Perfil profesional del psicólogo hacen en las empresas (por las habilidades adicionales que le piden, por ejemplo nómina); las políticas de la empresa, que dirán lo que se vale y lo que no se vale dentro y fuera de la misma.

Los beneficios de este trabajo se extenderán en favor de:

1. Los psicólogos egresados y en formación de Iztacala, al divulgar lo que ocurre al exterior de la escuela, respecto de este ámbito laboral, el cual no figura explícitamente en nuestra formación, pero para el cual nos han identificado facultades en las empresas.

2. Servir como un instrumento de difusión del quehacer del psicólogo de Iztacala para las empresas que operan en México.
3. Como una tentativa de reflexión para el Análisis Curricular de nuestra carrera, la cual parece estar metodológicamente bien sustentada, pero no hacer evidente a los ojos de extraños lo que sabemos hacer.

Los alcances de dicha propuesta se darán en la medida de disponer de la información correspondiente, de las experiencias de trabajo de compañeros egresados vía Reporte de Trabajo Profesional principalmente, más la información que se recabe respecto de la Psicología Organizacional propiamente dicha.

Por otro lado, las limitantes para el mismo, se restringen a cuestión de tiempo y la disponibilidad de dicha información.

De aquí, el objetivo central de la presente Tesina será el que a continuación menciono:

Se identificará, por medio de la revisión bibliográfica correspondiente, las posibilidades, según la teoría, de la participación del Psicólogo Organizacional de la ENEP Iztacala, en los ámbitos de Reclutamiento y Selección de Personal y de Capacitación Empresarial, así mismo, de otros ámbitos de intervención en las empresas y de sus posibilidades de desarrollo laboral y curricular.

CAPÍTULO 1: ORÍGENES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

- 1.1. Evolución del hombre y la sociedad**
- 1.2. Las colectividades y el comportamiento social**
- 1.3. Historia de las organizaciones.**

Hablar de las organizaciones es hablar del hombre mismo. Todas las ciencias sociales estudian al hombre, su comportamiento, su existencia misma. Nadie puede objetar que el individuo se comporta en un contexto determinado y que ese contexto lo mantiene en permanente contacto social, con otras personas o con los productos de la vida social (Devereux, 1987).

Este primer capítulo pretende citar, de una manera histórico-evolutiva la transición que ha vivido el ser humano hasta generar uno de los productos sociales más avanzados, la vida empresarial.

La forma en la que se llegará a tal punto será la siguiente:

Primero estudiaremos la evolución del hombre y de la sociedad, lo que es un aspecto ineludible, ya que tenemos que identificar la forma en la que el ser humano se aleja de un comportamiento etológico para poder constituir formas de organización social que han permitido que hoy gocemos de todo lo que tenemos.

Segundo, analizaremos más a fondo cómo se dan los procesos de grupo y en qué medida nuestro comportamiento aún individual es social por naturaleza.

Tercero, haremos una revisión somera pero cuidadosa de la evolución de las organizaciones productivas.

1.1. Evolución del hombre y la sociedad

El ser humano es el producto más avanzado de la naturaleza. El único provisto con una capacidad lingüística no de emitir sonidos, sino de poder estructurar mensajes (Miller, 1978; cit. en Sfez, 1993).

Esta facultad es uno de los elementos primordiales para que el ser humano pudiera organizarse, planificar, actuar conjuntamente y alcanzar metas de organización. Aún cuando todavía no parece tan evidente, se consideró pertinente mencionarlo, y en el transcurso de este apartado, se hará más obvia su importancia.

Sabemos que como todo ser vivo, el ser humano es un ser con necesidades (Bourdieu, 1984), tales como el alimento, la ropa, procurarse un espacio abrigado, de contacto social, de preservación de la especie, de reconocimiento, etcétera.

Pero tal vez no todo eso importaba al hombre primitivo (tal vez suprimía la necesidad de reconocimiento con tal de mantenerse vivo). Este, si tenía necesidades, como cualquier otro animal tenía que satisfacerlas.

Pero en algún momento las necesidades rebasaron su posibilidad de resolverlas por separado. Y como no fue el único que pasó por eso, prefirió unir sus fuerzas a las de otros para alcanzar las metas:

- caza de animales
- recolección de frutos
- resguardo de depredadores y otras tribus
- vida en conjunto
- preservación de la especie.

Cuando esto ocurrió, se empezaron a constituir las primeras formas de organización (Kirilenko y Korshunova, 1989).

Probablemente esta etapa presentaba grandes dificultades, como la de ser nómadas y comportarse casi como una plaga: como ellos no producían nada, zona a la que llegaban era un sitio que se volvía insuficiente para satisfacer sus necesidades al momento en que acababan con la flora y fauna del lugar.

Pero se dió igualmente un descubrimiento básico: la agricultura. Ya fuera por accidente o por un intento de ensayo y error, el ser humano se percató de que podía cultivar los frutos y vegetales que normalmente consumía, supo entonces que con ciertos cuidados esto le proporcionaba un alimento seguro sin tener que batallar con otros por las tierras.

Conjunto a este, también aprendió que algunos de los animales que antes cazaba indiscriminadamente podían ser sujetos a un cautiverio en el que se reproducían y proveían a este de la carne y productos animales que se podría otorgar en lo que hoy conocemos como ganadería.

Esto repercutió finalmente en dos procesos todavía más sofisticados e importantes: el hombre se hizo sedentario, y al tener más tiempo disponible, empezó a darse a la tarea del conocimiento (Devereux, op. cit.).

En las formas más primitivas de este conocimiento, atribuyó nombres, poderes y voluntades a las formas de la naturaleza; pero con el paso del tiempo, también descubrió que podía tomar el control de parte de ellas.

Esos dos descubrimientos y sobre todo la constitución ya de formas de lenguaje le permitieron generar códigos de expresión y comprensión convencionales,

compartidos con los que empezó a regular sus relaciones y a reproducir los conocimientos adquiridos.

Esta es la diferencia fundamental respecto de otros seres vivientes, no sólo somos los únicos capaces de estructurar mensajes gramaticalmente probados, sino también los más aptos para anticipar acciones y consecuencias de las mismas, lo que nos permite planificar y organizar (Murrueta, 1996).

Partiendo de la trascendencia que ha tenido dicho fenómeno comunicacional, se ha hecho necesario analizar la retroalimentación entre individuos en sus prácticas sociales (Ribes, 1990; Alvarez, et.al. 1976):

La comunicación fue definida inicialmente por Aristóteles como una forma de persuasión que involucraba a un hablante, un discurso y un escucha.

Este fenómeno, visto como una necesidad, originó la expansión de su estudio: desde los filósofos griegos, los historiadores y literatos; e incluso sociólogos, lingüistas, psicólogos, etc.; pero fue hasta 1930 que se empezaron a buscar aplicaciones.

Diversos modelos, como el cibernético, pusieron al servicio de algunos el control y manejo de la información (tanto para mercadeo como para publicidad) (Bertalanffy, 1976). Sin embargo, se hizo necesario pensar en un análisis más funcional (situacional) que causal para construir una <<teoría general de la comunicación>>. Esta tendría la finalidad de reducir errores en sus actividades.

La comunicación colectiva, no obstante, no ha alcanzado a formular dicha teoría debido a las diferencias teórico- metodológicas de sus agremiados; pero hubo acuerdo en términos como emisor, mensaje, receptor, canal, codificación, ruido, retroalimentación (Sfez, 1991).

De aquí surgen dos posturas (*ibidem*):

1. -una centrada en argumentos histórico-genéticos (Berlo, De Fleur, etc.) de investigaciones incipientes.
2. -Otra, más crítica, que contempla aplicaciones político- ideológicas de la comunicación (Eco, Adorno, Sartre, Moles, etc.).

Por otra parte, cabe destacar que creció en Latinoamérica el interés por comprender la dominación de la difusión sobre la conciencia social. A este respecto podemos decir que en la comunicación colectiva existen temas que, a pesar de la falta de acuerdos son importantes (Alvarez, et.al., op. cit.):

- A. Análisis del flujo de informaciones de noticias internas a través de los medios de comunicación colectiva.
- B. Estudios de expansión y desarrollo comunicacional
- C. Investigación de efectos de medios de comunicación
- D. Estructura de la comunicación social en la formación de comunidades.
- E. Análisis de contenidos de los mensajes
- F. Investigación publicitaria.
- G. Mercadeo de opinión pública.

La comunicación para Sapir es el fenómeno de interacción social por la expresión sin importar el tipo de canales empleados. Aún cuando este evento tiene distintas definiciones, hemos visto convergencias entre ellas: al identificar una relación emisor-receptor por medio de un mensaje (principalmente varían en términos). Dicha definición señala que un proceso comunicativo involucra a:

1. Un emisor o fuente de información, quien dirige un mensaje a un receptor mediante el uso de canales y códigos.

2. El sistema codificador o código gramatical y semántico para transmitir el mensaje
3. El mensaje, que se refiere al contenido de la información a codificar y contextualizar (es necesario que tanto emisor como receptor conozcan el mismo código)
4. El canal, medio para transmitir el mensaje
5. Fuente de ruido o interferencia en la transmisión del mensaje.
6. Sistema decodificador, con el que se ha de traducir el mensaje.
7. Destinatario o receptor, a quien se dirige el mensaje y de quien conviene conocer ciertas características contextuales para facilitar el proceso
8. Retroalimentación, que como reacción del receptor muestra reciprocidad al comprender o proceder respecto del mensaje (pudiendo invertir los papeles).

A la comunicación se le ha representado de diversas formas:

1. -Cíclica, o de sistema cerrado, que desconoce la influencia externa
2. -Una espiral, más probable, pero limitada para representar el intercambio de ideas
3. -Dos espirales entrelazadas, que ubican lo dialéctico durante la comunicación.

Entre las formas de comunicación identificamos (Alvarez, et. al.):

- 1) la interpersonal, basada en relaciones permanentes entre individuos o pequeños grupos que cubren todos los criterios (aunque los canales son un tanto más orgánicos). A esta comunicación se le podría considerar inmediata por los intercambios constantes. De esta destacaremos rasgos psicológicos y sociales de los involucrados, como lo son la personalidad, su contexto social e ideológico.

2) la comunicación colectiva, en la que la tecnología facilitó a las instituciones el convertirse en emisores de productos sociales. Sus medios, el cine, las cadenas televisivas, de radio, etc.

Rescatando dichas formas de comunicación, podemos probar que el fenómeno lingüístico es de esta manera punto propiciador y sustentador de las relaciones sociales y de la constitución de las organizaciones; tanto por su comunicación interpersonal, como por la comunicación colectiva.

Con esto el proceso comunicacional antes descrito tuvo que extenderse (Alvarez, et.al. 1976):

1. -se tecnicaron los codificadores y decodificadores
2. -se elicitaron los sistemas
3. -expansión y bombardeo con mensajes usando canales técnicos
4. -los mensajes se volvieron masivos
5. -receptores pasivos
6. -y sobre todo, menor posibilidad de retroalimentación

Así la comunicación colectiva puede servir también a las organizaciones con intenciones lucrativas. Lo que ha despertado intereses de investigación.

Aunado a este fenómeno, vemos que la incidencia social no es explicable con precisión (ni en sus relaciones); pero si analizable en cuanto a su impacto social.

El otro partícipe de las organizaciones, el cliente (estratificado) es sujeto de mercadeo por las <<agencias de investigación>>. Estas estudian las disposiciones de las primeras hacia un objeto. El <<contenido>> difundido por el <<distribuidor>> deber ser merecedor de la atención prestada por la audiencia (Homs, op. cit.).

El distribuidor es <<financiado>> por otros (que involucran una organización laboral) y que se apoyan en <<agencias de publicidad>> y en conocer reglas y restricciones formales.

Ahora los medios se han vuelto mensajes y se identifican dos tipos de estos: los medios cálidos, que proporcionan mayor índice de información; y los medios fríos que permiten mayor intercambio. Esto ha sido equiparado con países desarrollados y subdesarrollados.

El término del estudio de la comunicación en este apartado se centra en tomar conciencia de la constitución de las organizaciones y de la trascendencia que tiene la comunicación entre personas como un contacto social diferente del de los animales, convirtiéndose así en el conformador más trascendente de organizaciones.

1.2. Las colectividades y el comportamiento social

Como psicólogos que somos, hemos de entender que todos los individuos tienen una función social conocida como "rol", que es una actividad o posición esperada de un individuo (Benedito, s/a).

El psicólogo ha sido insertado en las actividades prácticas incluso antes de tener las bases de sus métodos empleados. Se le ha señalado la supuesta función de integrador social; no obstante, se busca un cambio al respecto:

1. - Se conoce la existencia de una posición "consensual" esperada del psicólogo (rol asignado)
2. - Una conciencia (impresión particular de la realidad) del mismo (rol subjetivo)
3. - Una actividad del psicólogo (rol desempeñado)

A la psicología se le ha encomendado el mantenimiento y reproducción de las condiciones vigentes dictadas por el grupo dominante sobre el grupo social por medio de la prevención y el tratamiento, fungiendo entonces nada más como un aparato ideológico (Braunstein, s/a; Benedito, s/a). Este cambio radical de la práctica de la psicología puede llevarnos a abandonar lo esperado en el sistema, que aún cuando pudiéramos tener razón en llevarlo a cabo, es difícil que nos lo acepten, o que incluso nosotros lo llevemos a cabo.

Cuando se define el objeto de estudio de la psicología social se hace más evidente este encargo social, y que no hay una delimitación precisa del campo (Braunstein, op. cit.):

1. - El objeto definido como interacción o proceso por el cual un individuo toma en cuenta y responde a los demás que lo están tomando en cuenta ha sido concebido como una ampliación del modelo conductual. Aparte, se refleja la delimitación de los campos cuando se aborda en planos bioquímico, fisiológico, psicológico individual o social, antropológico cultural o sociológico.
2. - Al definirlo como conducta o respuestas del organismo al medio, se considera una extrapolación del medio físico a uno social, haciéndolo biologicista.

Como tareas, se estudia la competencia como sujeta a los modos de producción, disponiéndose lo académico hacia una futura utilidad del individuo (Kirilenko y Korshunova, 1989; Weber, 1987).

El trabajo como tal y la forma en la que se produce y se reproduce la información es la que permite el desarrollo de lo social. Se señala que esto limita las posibilidades de expansión de otras disciplinas (la psicología, que se refiere a las

interacciones de los organismos; y el materialismo histórico, que estudia esencialmente los modos de producción). Como son problemas producto de la interacción social, se busca la resolución por los mismos medios.

Al definir al grupo como dos o más personas que comparten normas y cuentan con roles sociales intervinculados, se discute que no es sino un dato empírico, y las normas como un marco de referencia compartido, se señala una necesidad de acatar lo ya determinado; y los roles, comportamientos esperados de los individuos ya imponen una posición social.

Por esta inconsistencia teórica se proponen los siguientes criterios para la explicación del comportamiento social:

- Participación
- Pertenencia
- Pertinencia
- Cooperación

De los modelos planteados están:

- a) biológico, donde se metaforiza al grupo con un organismo que se adapta a los cambios y busca el equilibrio
- b) sociológico, donde se copia en los grupos la estructura social
- c) psicoanalítico, donde se metaforiza al grupo con un aparato psíquico individual, con su núcleo, desarrollo y periferia de la personalidad
- d) psicosocial, con sus bases precisas y particulares acerca de sus fenómenos de estudio: liderazgo, cohesión, rol, actitud, estatus, etc..

Los modelos obedecen aún a la integración del individuo a la institución, rehabilitando o segregando a los no incorporados o etiquetados.

A continuación cuestionaremos la cobertura de los criterios sugeridos por Braunstein (op.cit.).

PARTICIPACIÓN

Podemos señalar para este aspecto la manera particular en que se inserta esta postura dentro de una ideología para la práctica de la actividad humana.

Según Freud (s/a), sabemos que la psicología social puede estudiarse como una ideología, y que surgió en la aplicación para problemas prácticos de manera ambigua; y ahí alcanzó un sitio para la investigación. Aquí se señala que el verdadero objeto de estudio es la relación entre el sujeto, su comportamiento y la ideología. De aquí salen dos preguntas:

- cómo se ha estudiado el problema de la ideología?
- qué relación guarda la psicología social con ese problema?

Entendemos que la ideología es un fenómeno sociológico de carácter global; pero además, representa concepciones o nociones del entorno social. Es muy común que se hable de términos como actitud, motivo, opinión en psicología social, sin embargo, estos han sido descuidados en su manejo al no pensar más que en medirlos (Freud, op. cit.).

Se propone que en el estudio del sujeto se da una socialización, con una cierta ideología que lo influirá, en la cual se dará un comportamiento (la acción como proceso es la combinación de metas y medios a la elección de un actor por criterios normativos, y puede resultar, como también puede fallar), y una representación, para finalmente llegar al sentido de la acción, que determina el fin.

En la elección de medios para alcanzar una meta, la acción tiene una dimensión normativa (Sfez, 1993). Los medios no son elegidos por el agente aleatoriamente, ni impuestos del todo por las condiciones de la acción, pero debe sujetarse a la influencia del conocimiento que funge como selectora.

Este sentido de la acción es simbolizado y nos lleva a la averiguación de un motivo, actitud u opinión. Se dice que una acción para ser social requiere de un motivo y un fin, además de ser inteligible. Un motivo se puede considerar como el motor de un comportamiento.

Se puede considerar que una secuencia de comportamiento tiene muchas significaciones (carácter multidimensional); esto se explica cuando se retoman el lenguaje y las actitudes, que inciden sobre los medios y las condiciones para llegar a los signos o mensajes. Con mayor precisión, podemos hablar de un punto de convergencia (comportamiento) de influencias múltiples (sociales, políticas, educativas, familiares, sexuales, etc.) en cada sujeto, quien le da una significación particular. Este comportamiento es un producto ideológico y marca el sentido de la acción.

Para Freud (1989) una de las manifestaciones primarias del individuo para circunscribirse a la masa es el enamoramiento (que por lo mencionado a continuación nos da una idea de enajenación o de ideología). Se considera al enamoramiento como un revestimiento sexual del objeto (ocasionalmente) que, mediante el logro, pierde su importancia. En otras ocasiones el revestimiento persiste.

Dice Freud (op. cit.) que a lo largo de la vida humana se dan distintos objetos eróticos (como lo fue la madre en una primera instancia, antes de ser prohibida). La represión hacia dicho objeto lo hace cambiar de sentimientos afectivos

(consecuencia que se refleja en el punto de convergencia de las influencias ideológicas) en su familia y para con los demás.

En la pubertad se sigue a mujeres que le imponen respeto, pero para las cuales no hay una intención sexual, prefiriendo prácticas con otras. Con la primera puede ser enamoramiento y con la última, un interés sexual.

Sobre la "sobreestimación sexual" se dice que se resaltan las cualidades del objeto amado por encima de los demás. Se cree que estas cualidades provocaron el deseo, siendo únicamente su carácter sensual.

La idealización confunde al objeto con el yo, tomándose en un narcisismo libidinoso, que incluso al no consumarse se sustituye el ideal propio.

Cuando hay un amor compartido se desvanece la sobreestimación del objeto. Si no se logra, el ideal del yo es cambiado por el objeto.

PERTENENCIA

En Freud (1990) podemos ver que el individuo en el grupo manifiesta más afectividad que razonamiento como modo de integración.

Más allá de un instinto de conservación, se puede hablar de sugestión (Le Bon) y del respeto a un mediador en el grupo (líder). A propósito de la imitación de manifestaciones de otros se habla de una tendencia (principalmente en el grupo) propiciada por la sugestión y la afectividad. Contra este fenómeno se expresa la posibilidad de una oposición a la sugestión explícita a la tendencia.

Así, el individuo que se incorpora a una forma de organización social entiende o asume la importancia de:

- 1) la cohesión de grupo
- 2) la subordinación de los intereses individuales por la necesidad de sentirse perteneciente al grupo

Continúa Freud (op. cit.) diciendo que las masas varían en formas y estructuras, como puede ser las que tienen o no líder. Las masas propuestas parecen no permitir al individuo decidir sobre su pertenencia, en otro sentido, su salida se sujeta a consecuencias.

Pero un grupo no nada más señala a aquellos miembros que lo integran y en ocasiones no sólo obra respecto de los mismos. También son alcanzados (como segregados) aquellos que son ajenos al grupo, siendo los miembros pertenecientes los intolerantes que emprenden acciones.

En dichas masas vimos dos tipos de lazos afectivos, siendo aquellos con el jefe más significativos para los individuos que entre sí. También hay que considerar que no se forma un grupo por la reunión de individuos, sino por lazos afectivos.

Existen grupos con o sin jefe (los segundos son vistos como más primitivos). Al parecer, se establece un líder secundario sufriendo de aproximación y alejamiento (represión). De este modo se puede dar una ambivalencia afectiva hacia alguien. Sin embargo, esto se disfraza en algún grupo a manera de tolerancia.

PERTINENCIA

A este respecto, el proceso de identificación en psicología es importante para el estudio del comportamiento social. Consiste en tomar a alguien como modelo imitable y definirse metas

Existe cotidianamente un modelo imitable, que a medida que se percata que es el obstáculo para alcanzar sus metas, siente la necesidad de sustituirlo. Esto tiene implicaciones particulares en cuanto a que se tiene que formular una noción de que existe una propiedad que no debe transgredir, y que si desea un objeto, podrá ser cualquiera mientras no transgreda los derechos de los otros miembros. Cuando se manifiesta dicha dificultad, la relación puede tomarse conflictiva

Una vez que el individuo se incorpora al grupo, se subordina a la multitud disminuyendo su afectividad abierta, intelectualidad y su actuar sin represión. Cae en la sumisión del "qué, dirán?", donde no se trata solamente del líder, sino de los demás quienes velan por el ejercicio de esta autoridad.

Se supone etológicamente (Trotter; cit. en Freud, op. cit.) que existe un temor o incompletud del individuo al estar solo, entonces no se transgreden las reglas con tal de estar completo (pertenecer al grupo y no ser marginado). Así se señalan como instintos primarios la conservación, nutrición, sexual, y gregario (que llega a veces a oponerse a los otros).

Este instinto limita a todos, menos al jefe, que solo permite una auténtica identificación en la acción entre los miembros.

COOPERACIÓN

Como mencionaba Freud (op. cit., cap.3), al individuo no se le exigirá sino el someterse a las reglas del grupo; por lo tanto su participación en el grupo tendrá que ser aquella que compartan los demás obedeciendo al jefe, que marca una autoridad básica y que tiene que vigilar; así, todo el grupo comparte afectos e ideas y pierde su individualidad (Freud, ídem, cap. 10).

Es probable que todo mundo deseara hacer lo que puede hacer el "jefe". A la pérdida del "jefe" se daría otro sucesor con el que las cosas no cambiarían; pero este no ascendería por sí mismo, sino con el apoyo de los otros (aunque el manejara sus intereses individuales y traicionara los ideales depositados en él). De este modo, al dedicar todos su atención e interés en un líder pierden consecuentemente su individualidad y actividad. Este es uno de los riesgos de la cooperación. Sin embargo, cuando se pretende realizar una actividad en vías del beneficio colectivo, se requiere de una cierta realización de actividades que los lleven a alcanzar sus metas.

Tomando en cuenta las ideas de Kirilenko y Korshunova (1989), la evolución histórica, como proceso social, deviene en la personalidad (interacción con el medio); que tiene su percepción de la realidad y de los otros, atiende necesidades desarrollando sus actividades mentales y creativas. Esta personalidad le genera un rol que justifica su pertenencia a la naturaleza y la sociedad

Estos procesos exigen de este modo a los participantes el uso de su creatividad e iniciativa. Esto los obligará a atender las necesidades objetivas (ideológicas) y su desarrollo subjetivo (marco referencial), identificando sus limitaciones y los recursos que le permiten el éxito.

Dicha personalidad activa cambia las condiciones objetivas de su vida que ya tenían cabida en su pasado.

El respaldo social ha apoyado a la confrontación personal y ha generado una reducción de stress en caso de falla (Morrow, et. al, cit. en Schilling, 1984).

De esto último se ha reflejado en los modos de liderazgo una disposición de rechazo social (contaminación de estigma), otra actitud, de incapacidad personal;

así como también la creencia de que su inutilidad es la causa del problema; y la creencia de ser causantes e incapaces de afrontarlo.

1.3. Prospectiva de las organizaciones.

Según Hammer y Champy (1993) todo el género humano ha estado evolucionando y tomando sentido hacia nuevas prácticas útiles en el futuro. La forma en la que encaramos el fin de este siglo y la víspera del próximo milenio, buscamos alcanzar el desarrollo de las formas organizacionales, las normas y las prácticas que no han existido antes.

Nos dirigimos hacia formas de participar en el trabajo para establecer un balance, y buscamos estructuras organizacionales que sustenten el sentido de la importancia del personal que necesitamos para la consecución del desempeño y la productividad óptima.

Hammer y Champy (1993) consideran que la época moderna requerirá organizaciones que lo oriente a las dimensiones esenciales de relaciones significativas, aprendizaje auténtico y prospectiva consistente para nuestra vida personal y profesional. El éxito en el siglo XXI resultará de sistemas de recursos humanos que permitan a los individuos dar en las empresas un significado individual y un aprendizaje organizacional como la base de sus logros.

Durante nuestra era moderna, la perspectiva positivista ha orientado el estudio de las organizaciones como un quehacer científico (Hammer y Champy, op. cit.), siendo exhaustivo en el cuidado de las interacciones y le otorga un significado coherente. Un comentario respecto de la ciencia objetiva, Vaclav Havel, el presidente de la República Checa (1994) escribió:

La ciencia clásica describió sólo la superficie de las cosas, una simple dimensión de la realidad. Y la más dogmática ciencia ha abordado la realidad como si fuera la única dimensión, como la auténtica esencia de la realidad. La ciencia más completa para estudiar todos nuestros órganos y sus funciones, su estructura interna y las reacciones biomecánicas que tienen lugar en ellos, son descritos. El error estriba en que no nos percatamos realmente del significado, el propósito y la esencia de los sistemas en que creemos, creamos y experimentamos como nuestra única posibilidad. Parece que los expertos pueden explicar todo en el mundo objetivo a nosotros, a la vez que entendemos nuestras vidas cada vez menos (Havel, 1994).

En el principio de este siglo, el mundo occidental se preocupaba por definir formas rígidas de rutina y orden. Las fábricas fueron diseñadas y pensadas como si fueran máquinas con partes interconectadas que crearán un producto final. Los negocios fueron organizados de acuerdo a parámetros rígidos. Los sociólogos adoptaron la noción del control experimental de las ciencias para insistir que el lugar de trabajo se verá fortalecido por los indicios de la subjetividad humana. En los inicios de este siglo, el sociólogo alemán Max Weber denunció la deshumanización sistemática de las organizaciones cuando escribió:

La peculiaridad de la cultura moderna, y específicamente de sus bases técnicas y económicas, demanda la posibilidad de calcular los resultados... la burocracia está deshumanizada, más claramente encontramos que se está eliminando de los negocios el amor, el odio y todos los elementos más puramente personales, irracionales y emocionales que escapan a la cuantificación (Weber, 1987).

La responsabilidad del trabajador durante la mayor parte del siglo XX ha sido el seguir las reglas y mantenerse en el ejercicio de las prácticas prescritas. Los empleados han servido a un determinado campo empresarial con sus profesiones y han servido dentro de las estructuras de la organización como engranes

eficientes en sus máquinas bien aceítadas. Los empresarios han retribuido a los trabajadores por su lealtad compensando y satisfaciendo las necesidades de sus familias y resguardándolos aún en el momento de su retiro.

Al final de este siglo encontramos que las reglas han cambiado: la coronación de los modelos de las ciencias naturales son evidentes para nuestras modernas tecnologías que llevan a los negocios a funcionar con menos gente y producir mejor que nunca. Ciertamente, el experimento científico ha sido un éxito a partir de la era computacional.

Encontramos también que el experimento social de deshumanizar las organizaciones ha tomado un sitio impactante en la experiencia de los individuos trabajando dentro de esos sistemas. Los trabajadores han ido perdiendo progresivamente más horas, días y semanas de su tiempo personal cada año por trabajar cada vez más con tal de mantenerse vigentes en la empresa.

Los pensamientos de la mayor parte de los empleados son más aptos que los de sus predecesores. La cadena unidimensional de mando se significó en una fuerza de trabajo que se siente amenazada por sistemas que devalúan a la gente y que invita a las organizaciones a restablecer la integridad personal y las relaciones significativas en un lugar de importancia fundamental en el lugar de trabajo.

Con los tiempos cambiantes, han llegado formas alternativas de tratar con las demandas de desempeño. Cada vez más gente está usando estaciones de trabajo en lugar de permanecer en la oficina todo el tiempo. Mucha gente está descubriendo oportunidades profesionales fuera del lugar de trabajo, decidiendo servir como consultores.

Al cierre del siglo XX, buscábamos sistemas que desarrollen: relaciones significativas, relaciones basadas en el conocimiento constructivo resultantes de

las interacciones entre individuos, con el trabajo y con el resto del mundo; el aprendizaje personal y profesional que resulta de las interacciones entre individuos en el contexto organizacional; e individuos con perspectiva, construyendo un mundo futuro en el que cada significado individual y el aprendizaje organizacional tengan cabida.

Por otro lado, existen cuestionamientos clave que hace todo especialista en recursos humanos con tal de preparar a sus empresas para los tiempos venideros. La preocupación aparentemente científica de las organizaciones debe ser reemplazada por prácticas que otorguen un mejor sitio de la esencia del significado y aprendizaje humano, y estimular la construcción individual de metas futuras.

El éxito organizacional en un futuro resultará de sistemas de recursos humanos que permitan a los individuos descubrir y expresar el significado personal basado en el conocimiento construido por y entre individuos interactuando con la organización. Estos significados forman la base de una relación entre individuos consigo mismo, el trabajo y el mundo. Los especialistas en recursos humanos pueden examinar el grado en el que están preparadas sus empresas para afrontar los retos del mundo actual preguntándose lo siguiente:

1. Cómo puede la empresa conciliar intereses de los empleados para ayudarles a compartir nuestra visión en el futuro?.
2. Cómo nuestros sistemas de evaluación de desempeño pueden ayudar a los empleados a alcanzar sus propios parámetros de excelencia?.
3. Cómo nuestra compañía expresa una filosofía que eleve al individuo al nivel global alentando la preservación del ambiente, la eliminación de la pobreza y otras manifestaciones de responsabilidad social?

Señalando los aspectos básicos de las operaciones organizacionales, estas preguntas llevan a los psicólogos organizacionales a recontextualizar el concepto de éxito en términos de significado personal.

Los empleados que experimentan respaldo de la organización en el desarrollo de relaciones "saludables" consigo mismos, con el trabajo y con el mundo tienden a estar motivados para el máximo desempeño, capacitados para la completa expresión de sus talentos y habilidades en el lugar de trabajo.

El aprendizaje personal y profesional de la actualidad según Hammer y Champy (1993) será un punto crucial: el éxito organizacional actual depende de una habilidad empresarial para desarrollar el aprendizaje personal y profesional que resulte en las interacciones entre individuos dentro de la organización y transforme el entorno en una comunidad de aprendizaje. Los psicólogos organizacionales entonces podrán empezar a transformar viejos modelos de uniformidad y control en auténticas comunidades de aprendizaje al dar respuesta a las siguientes preguntas:

- **Cómo puede nuestra compañía modificar su misión para reflejar la retroalimentación dinámica de los clientes, trabajadores y comunidad en general?**
- **Cómo puede nuestra empresa redefinir los parámetros para el desempeño laboral exitoso en un mercado caracterizado por cambios sin precedente e incertidumbre en el futuro?**
- **Qué circunstancias indican que prácticas empresariales específicas no son suficientemente significativas para los cambios en la fuerza de trabajo de nuestros días?**
- **Cómo puede nuestra organización estimular e implementar innovaciones primordiales en las prácticas empresariales?**

- **Cómo sabrá nuestra organización que estamos contribuyendo al logro de un mundo mejor?**

Tomando a la organización como una auténtica comunidad de aprendizaje, en la cual cada experiencia individual sirva de apoyo para el aprendizaje personal y profesional, nos dirigiremos al logro empresarial estimulando la respuesta dinámica al cambio. Cuando la cultura de una compañía adopte una variedad de formatos del aprendizaje, los individuos y la organización se volverán más productivos.

Concluyendo, respecto de la prospectiva organizacional, el éxito de dichas colectividades resultara de los individuos que se ocupen activamente en la construcción de expectativas importantes: un futuro para ellos mismos, su trabajo y su mundo (Naisbitt, 1995). La prospectiva es la práctica de alinear las prácticas de hoy con ideas acerca del mundo del mañana a través de las relaciones y el aprendizaje involucrados dentro de la organización.

La prospectiva individual armoniza las dimensiones esenciales de éxito del pasado y presente para crear un futuro más deseable; un futuro que sólo se limita por nuestra habilidad para actuar hoy bien y a la primera, con creatividad. Los psicólogos organizaciones pueden evaluar la habilidad de sus organizaciones para orientar a sus trabajadores si se cuestionan lo siguiente (Hammer y Champy, 1993):

- **Cómo puede nuestra empresa incitar y otorgar programas de conocimiento a través de nuestros empleados para una planeación mutua de las expectativas?**
- **Cómo puede nuestra empresa recompensar puntos de vista personales y profesionales de nuestros metas cuando expresan iniciativa y creatividad?**
- **Cómo puede nuestra empresa establecer o mantener relaciones funcionales que produzcan una prestancia para el cambio constante?**

- Qué se propone nuestra empresa de aquí a 10 años?
- Es diferente de algún modo?, cómo lo sabremos?

En conclusión, los modelos aparentemente científicos de las organizaciones no siempre consideraron las potencialidades de un personal bien orientado. Basado en el supuesto de una necesidad de control administrativo, las estructuras tradicionales restringieron la posibilidad de la expresión del individuo y por consiguiente redujeron el potencial de la organización al descuidar el rango de habilidades y talentos de que dispone el trabajador.

La psicología organizacional moderna sugiere finalmente que la preocupación tradicional y científica de las organizaciones debe ser sustituida por prácticas que prueben la esencia del significado humano y del aprendizaje humano, y estimular la construcción individual de expectativas para el futuro (Maynard y Mehrtens, 1993).

El advenimiento de nuevas situaciones requiere de psicólogos interesados en diseñar estructuras organizacionales que den cabida al sentido de la necesidad del poder personal para un óptimo desempeño y productividad. El éxito de hoy día depende de nuestra habilidad para favorecer actos creativos y planificados para construir un mundo futuro en el cual el significado individual y el aprendizaje organizacional lleven la misma dirección.

Dicha esta prospectiva del mundo actual, reconocemos de todos modos, ciertas divergencias en las expectativas y objetivos entre empresa y personal, como lo es en particular el que la primer instancia tiende a la necesidad de formalizar todos sus procedimientos (Werther y Davis, 1985):

1. Objetivos de la sociedad:
 - a) Sometimiento legal

- b) Servicios necesarios
- c) Relaciones entre los sindicatos y la dirección

2. Objetivos de la organización:

- a) Planeación de recursos humanos
- b) Reclutamiento
- c) Selección
- d) Capacitación y desarrollo
- e) Evaluación
- f) Colocación
- g) Actividades de control

3. Objetivos funcionales:

- a) Evaluación
- b) Colocación
- c) Actividades de control

4. Objetivos personales:

- a) Capacitación y desarrollo
- b) Evaluación
- c) Colocación
- d) Compensaciones
- e) Actividades de control

En esta unidad hemos visto:

1. Los antecedentes de la Psicología Organizacional como una necesidad humana para la organización de grupos y la consecución de sus objetivos, destacando que se ha aplicado consciente e inconscientemente. También la

Psicología Organizacional y el contexto social y la aparición del estudio de la Psicología Organizacional en forma sistemática en el mundo y en México.

2. La tendencia de los estudios de Psicología Organizacional en México, recordando que cuando aparece el fenómeno en el país, no había los recursos suficientes ni humanos ni técnicos (carencia de maestros capacitados, textos adecuados a la idiosincrasia de México, edificios, instalaciones, etc.). Además tuvo un enfoque eminentemente administrativo en sus inicios, corriendo el riesgo de asemejarse a una carrera de Licenciado en Administración de Empresas, la cual tiene una orientación contable ya que su gestación se llevó a cabo en el seno de las escuelas de contabilidad. También tuvo una orientación hacia la industria y el comercio, olvidando sectores tanto urbanos como rurales.
3. Analizamos : algunos aspectos que configuraron determinados mitos alrededor de la profesión y su realidad; la problemática ocupacional que está padeciendo el Licenciado en Psicología Organizacional en México y la necesidad real de conocimientos del psicólogo profesional para atender la problemática económica y social de México.
4. También se analizaron los papeles y funciones que tradicionalmente ha desempeñado en México el Licenciado en Psicología Organizacional en las empresas; como maximizador de la productividad y la eficiencia, como un "técnico" que cumple órdenes burocráticas, y como un profesional que equilibra los intereses de las partes en la organización
5. Tomando en cuenta los anteriores supuestos, vimos cómo reorientar los papeles del psicólogo profesional hacia otras funciones no atendidas por él y las habilidades que requiere para el desempeño de nuevos papeles.
6. Por último existe una importante relación de la Psicología Organizacional con otras ciencias como las sociales (del comportamiento humano: Antropología, Sociología); Derecho, Historia y Filosofía, también con algunas ciencias cuantitativas como la Teoría Contable y Financiera, las Matemáticas, la Estadística y la Informática, enfocadas como fuentes de la teoría administrativa.

CAPÍTULO 2: MODELOS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

2.1. Psicología Industrial

2.1.1. Enfoques Internos

2.1.2. Enfoques externos

2.2. Psicología Organizacional.

2.2.1. Enfoques sistémicos

2.2.2. Enfoques conductuales.

El hombre ha otorgado un orden al conocimiento de los <<hechos científicos>> de acuerdo al grado de interés que tenga en ellos. En otras palabras, cuando un fenómeno le provoca más ansiedad, (y le interesa más), le es más difícil estudiarlo y sujetarlo a un método para describirlo, controlarlo, entenderlo y predecirlo. Esto podemos apreciarlo en que es más fácil ser objetivo al estudiar fenómenos físicos que orgánicos, y estos a su vez que los fenómenos del comportamiento humano (véase Devereux, op. cit.; p. 27), puesto que los primeros involucran menos los sentimientos de los observadores que los otros.; por ejemplo, el psicoanálisis contempla en su metodología el "análisis de la idea que el hombre tiene de sí mismo" (ibídem, p. 27).

Este interés afectivo o ansiedad del individuo al estudiar un fenómeno es lo que le hace perder objetividad (volverse tendencioso).

De este modo, a mayor interés (apasionamiento), menor objetividad, y a la vez no se percatan de que pierden la objetividad misma. Esto se debe a que el hombre se interesa emocionalmente más por la gente que por los objetos.

Por otro lado, la ciencia del comportamiento es más compleja que la física o la biología puesto que se explica a partir de un mayor número de variables y de su proceso histórico. Por esto y por ser difícilmente cuantificable se le considera

menos científica (sin embargo no se desconoce que algunos estudiosos del comportamiento se han centrado en eventos cuantificables para aproximarse a la objetividad física).

La ciencia del comportamiento deber crear su propio método y epistemología para compartirlo entre sus disciplinas, las cuales involucran variables biológicas, psicológicas, económicas, históricas, sociales y culturales. Estas se refieren al individuo y al grupo.

Así se evitará copiar a los modelos científicos no cronoholísticos (la física y la biología son unos de estos, puesto que contemplan pocas variables y no se apoyan en la historia).

Para definir lo que ha de hacer, deber seguir estos pasos (Devereux, op. cit.):

1. Definir el campo de los datos que va a estudiar.
2. Estudiar el involucramiento afectivo del científico al analizar los datos (que distorsiona la realidad y genera la "contratransferencia").
3. Ubicar el sitio del sujeto y del observador.
4. Reconocer que el observador pertenece e influye el comportamiento del sujeto (sin tomarlo como obstáculo).

Una diferencia fundamental de la ciencia del comportamiento a la física es la ruptura con la explicación <<causa- efecto>>. Dicha ruptura se sustenta en que se estudian más variables, aquí llamadas variables intermedias., que se incluyen enmedio de la causa y el efecto. Sin embargo, se hace necesario explicar lo físico en términos físicos y el comportamiento en términos comportamentales; así como el comportamiento psicológico en lo psicológico y lo social sociológicamente como complementarios.

Con respecto a la explicación la teoría y la metodología, pueden perder sentido si se respaldan en explicaciones reduccionistas (apoyadas en la física) o abduccionistas (espiritualistas) que distorsionan la comprensión del comportamiento. Esto es superable por medio de variables intermedias bio-psico-sociales.

Por otra parte, una ciencia amplia del comportamiento considera para la práctica:

1. Usar datos de todos los sujetos (distinguiendo entre animales, individuos y grupos).
2. Tomar en cuenta todas las perspectivas (psicológica, biológica, cultural, etc.) que inciden parcial o totalmente en el comportamiento.
3. Análisis de lo referido por el sujeto respecto de su comportamiento y de los otros.
4. El uso de un marco de referencia basado en aspectos científicos, precientíficos, culturales del individuo y su comportamiento.

El psicoanálisis como disciplina social y como campo de aplicación ha sido cuestionada en múltiples ocasiones, al igual que la psicología, respecto de su cientificidad. Esta práctica no sólo se ha llevado a cabo con estas dos profesiones, sino también con la Pedagogía, la Sociología, las Ciencias de la Comunicación, etcétera, que en algún tiempo fueron conocidas como "ciencias del espíritu".

Pero para que tal interrogante reciba respuesta, se tiene que hacer de una manera sistemática y sustentada, ya que de sentido común los psicoanalistas sostienen que su modelo es científico y los conductistas hacen lo propio (a veces unos y otros niegan la cientificidad del opositor). Para esto se requiere de conocer más acerca de los modelos y de su sustento y su origen: la forma más adecuada

de que esto se lleve a revisión es por medio de la Epistemología, que es la forma sistemática y ordenada del conocimiento de una disciplina o un modelo.

La epistemología es una forma de concertar la veracidad y validez del conocimiento, sea psicoanalítico, gestáltico, o incluso de alguna otra materia, pero que pretende dar sustento a los modelos.

De este modo podemos afirmar que si bien esta revisión no es una garantía ni de validez ni de insuficiencia del psicoanálisis, sí permitirá demostrar la utilidad y los alcances de su quehacer, para lo que tomamos en cuenta argumentos como el de Bertrand Russell acerca de la epistemología (Wolpe, 1990, p.11):

<<Es del campo de la epistemología arreglar las proposiciones que constituyen nuestro conocimiento en cierto orden lógico, en el cual las últimas proposiciones son aceptadas por su relación lógica con aquellas que van primero. No es necesario que las últimas proposiciones sean lógicamente deducibles de las primeras; lo que es necesario es que las primeras puedan suplir cualquier terreno existente para pensar que las últimas son verdaderas".

De muchos de nosotros es conocido que el psicoanálisis freudiano tiene gran parte de su sustento en las elaboraciones conceptuales que él realizó a partir de las experiencias que vivió: nos es claro que las pulsiones, la desventura e incluso la obra literaria que leyó (Edipo Rey) fueron elementos que le hicieron recuperar la importancia del pensar y del sentir de la época, en lo que él consideraba que una filosofía predominante en esos tiempos, la Filosofía de la Ciencia (de donde se desprende el modelo conductual: el Positivismo), era insuficiente para abordar los fenómenos sociales y el comportamiento humano:

El ser humano, como lo sostiene la Sociología del Conocimiento (Bourdieu, 1984), no vive situaciones tan predecibles y controladas como las que se determinan en

un laboratorio, dicho en otras palabras, aquello que en la investigación "científica" se considera como variables extrañas en la sociedad le llamamos realidad.

Esta formación y estas vivencias generaron en Freud un fuerte respaldo a sus conocimientos, quien tenía formación médica, pero que no podía ignorar que algunos procesos neurofisiológicos se encontraban ligados a un actuar basado en valores, formas de pensar, relaciones sociales y conflictos emocionales desencadenados en los sujetos. Esto repercutió en Freud y le hizo vincular esos dos ámbitos que para esa época eran como el agua y el aceite: las ciencias naturales y las "ciencias del espíritu".

Freud vinculó esta condición del sujeto como ser social, ligado a reglas, valores, principios e incluso sanciones a su naturaleza de ser humano, siendo entonces un ser más que anímica, energéticamente cargado y dispuesto a moverse no sólo por su razonamiento sino por sus pulsiones, haciendo del psicoanálisis un modelo cuyo objeto era a la vez sujeto y era un ser biopsicosocial.

De este modo, podemos afirmar que el comportamiento tiene que ser analizado de manera sistemática y formal dentro de la psicología; pero antes de referirnos a las formas de explicación que tiene la psicología para involucrarse en las organizaciones, vale la pena ubicar dentro de la misma ciencia, a la Psicología Organizacional.

Según Arias Galicia (op. cit.), la psicología tiene dos ramas fundamentales (yendo de lo general a lo particular), las cuales son la psicología filosófica y la psicología científica.

La psicología filosófica se ocupa del estudio del espíritu, los aspectos morales y los ideales; mientras que la psicología científica se ocupa de estudios

sistemáticos, objetivos y fundamentados en dos divisiones, la general y la aplicada.

En la psicología general podemos situar dos ramas: una que es la *límitrofe* y que se expresa como apoyo de otras ciencias, y otra que es evolutiva, en la que se realizan principalmente estudios e investigaciones descriptivas de sucesiones en el desarrollo humano.

Pero nosotros encontramos a la Psicología Organizacional dentro del ramo *aplicado*. Dentro de esta, podemos decir que la psicología de las organizaciones es de gran importancia en el ramo aplicado. Y a juicio del mismo Arias Galicia, sus objetos principales de estudio son:

- Motivación de los trabajadores. Sus opiniones, actitudes y creencias, así como la forma en que estas influyen en la productividad y en la organización en general. También se hace referencia a los grupos de trabajo.
- Consecuencias de la frustración en el trabajo y su repercusión en el individuo, en la organización y en la sociedad.
- El trabajo como fuente de frustraciones y salud ocupacional
- Relaciones de mando y subordinación, así como las teorías gerenciales y su impacto en las organizaciones.
- Principios psicológicos aplicados a la publicidad
- Construcción de pruebas para la selección de los trabajadores.

En la segunda parte de este capítulo profundizaré en el análisis de las dos manifestaciones de la psicología en las empresas, la psicología industrial y la psicología organizacional.

2.1. Psicología Industrial

Para lograr un mejor entendimiento de las teorías que han participado en el desarrollo de la psicología industrial y organizacional, haremos en principio mención de la evolución histórica de las mismas, para después, en su correspondiente apartado, citar las características principales de cada modelo.

En los orígenes de la Psicología.

El nacimiento formal de la Psicología como una ciencia ocurrió en 1879 (cuando Wilhelm Wundt fundó el primer laboratorio de psicología) (Robles, 1991; Robbins, 1990). Por supuesto, la psicología industrial y organizacional no se establecieron sino después de eso. Ciertamente, que muchas de las prácticas importantes de la psicología industrial y organizacional habían sido discutidas desde antes de dicha fecha. Abajo mencionaremos algunos ejemplos (McCarthy, 1995):

Aristóteles, en Política, desarrolló fundamentos para muchos conceptos modernos de administración, incluyendo el de la especialización en el trabajo, la delegación de la autoridad, la departamentalización, la descentralización y la selección del liderazgo.

Gremios medievales europeos fungieron como los modernos círculos de calidad para asegurar la fina artesanía.

Maquiavelo (en El Príncipe, 1527) ofreció consejos prácticos para el desarrollo de estructuras autoritarias dentro de las organizaciones.

Tomas Hobbes (1651), orientó el liderazgo centralizado como una forma de "ordenar el caos creado por el hombre". Él proporcionó una justificación para la

regulación autocrática que ayudó a establecer el patrón para las organizaciones a partir del siglo XIX.

John Locke hacia 1690 remarcó la justificación filosófica posteriormente manifestada en la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, la cual en efecto, aboga por la administración participativa en su argumento de que el liderazgo es asentado por el gobernado (Robbins, op. cit.).

Jean Jacques Rousseau, en El Contrato Social, obra de 1762, en efecto respalda la postura de Locke.

Adam Smith en 1776, en THE WEALTH OF NATIONS revolucionó el pensamiento económico y organizacional sugiriendo el uso de la centralización del trabajo y el equipamiento en las fábricas, división del trabajo especializado y administración de la especialización en las fábricas.

Los Primeros Años (Previo a la Primera Guerra Mundial) (Wheatley, 1994):

1881: La primera escuela de administración profesional inició en la Universidad de Pensilvania, cuando Joseph Warton donó \$100,000 para tal fin.

1883: Frederick W. Taylor empezó experimentos en la planta Midvale & Bethlehem Steel, la cual posteriormente cedió al desarrollo de dicha filosofía de Administración Científica.

1903: W.L. Bryan, pionero de la formación en Psicología Industrial y Organizacional, mandó un escrito a la American Psychological Association en la cual alentó a los psicólogos a estudiar "actividades y funciones concretas tal y como ocurren en la vida diaria. Aunque él no citó a la industria directamente, destacó estos tipos de aplicaciones de la "vida real" en la ciencia de la Psicología.

Cabe señalar que "El término 'industrial psychology' apareció por vez primera en un artículo en 1904 de las palabras de Bryan en APA (Bryan's APA address). Irónicamente, apareció en imprenta sólo como un error tipográfico. Bryan estaba citando una frase que él había escrito cinco años antes en la cual él hablaba de la necesidad de hacer más investigación en la psicología individual. Así, Bryan escribió *psicología industrial* y no se dio cuenta de su error" (fuente: Muchinsky, 1997, p10; cit. en McCarthy, op. cit.).

Walter Dill Scott dió una plática a empresarios de Chicago acerca de la aplicación de la Psicología a la publicidad, lo cual le permitió escribir libros al respecto en 1903 y 1908. En 1911 él publicó dos libros más (*Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*) y se convirtió en el primero en aplicar los principios de la psicología a la motivación y productividad en el área de trabajo. Fue además participante de la implementación de procedimientos de selección de personal durante la Primera Guerra Mundial (Werther y Davis, op. cit.).

Hugo Munsterberg, considerado por muchos como "el padre de la psicología industrial" fue de los primeros en aplicar los principios de los experimentos psicológicos a problemas prácticos (Robles, op. cit.).

En 1911 él convenció a los administradores de que están involucrados con "todas las cuestiones del pensamiento...como la fatiga, la monotonía, el interés, el aprendizaje, la satisfacción en el trabajo y las recompensas".

Fue también el primero en instituir una fundación gubernamental en el área de psicología industrial.

En 1913, su libro *Psychology and Industrial Efficiency* se ocupó de aspectos como selección de personal y diseño de equipo.

La psicología industrial y organizacional de Munsterberg alcanzó mayor influencia en los 50's. El asumió el vínculo recíproco entre la organización y la gente, además aplicó las ciencias de la conducta ayudando a las organizaciones en el cambio donde la gente adquiere una importancia tan elevada como la de las máquinas. Al mismo tiempo, Taylor y sus publicaciones planteaban fundamentos similares de administración, lo cual tuvo un enorme impacto en la administración organizacional.

Frederick W. Taylor

Taylor se ocupó del valor del rediseño de la situación (estudios del uso adecuado del tiempo y del movimiento) para alcanzar mayores utilidades en la empresa y mejores condiciones y satisfacciones para el trabajador. Sus escritos fueron una de las primeras filosofías razonables de administración.

1909 El libro de Taylor "Shop Management" explicó el rol administrativo en la administración de trabajadores para evitar el comportamiento laboral de decidia ("take it easy").

1911 Se publicó el libro de Taylor "The Principles of Scientific Management"; dos de sus principios claves:

- métodos de trabajo científicamente diseñados para elevar la eficiencia.
- selección de mejores trabajadores y su correspondiente entrenamiento en los mejores métodos.

Los métodos de Taylor llevaron a la noción del trabajador inhumanamente explotado puesto que se incrementaron sus tareas y gran parte de los mismos

fueron desempleados ya que las empresas necesitaban menos de estos (precio que había que pagar por el seguimiento de sus principios). La Comisión Interestatal de Comercio y la Cámara de Representantes de los Estados Unidos empezaron a realizar investigaciones; a lo que Taylor replicó que el incremento de la eficiencia suele producir mayor prosperidad. Comentario que no fue profundizado pues la Primera Guerra Mundial distrajo la atención acerca de dicha controversia.

Primera Guerra Mundial (1917-1918)

Robert Yerkes fue el exponente más destacado de ese momento, e hizo que la psicología aportara a la guerra formas de detección de reclutas y de deficientes mentales respecto de la asignación en comités de selección del ejército, donde los psicólogos investigaron también la motivación, la moral y problemas de incapacidad física de los soldados (neurosis de guerra) y disciplina. Yerkes desarrolló ahí su test de inteligencia.

En ese tiempo Walter Dill Scott hizo investigación para la selección adecuada de los soldados en puestos específicos. Él clasificó y colocó a dicho personal, condujo evaluaciones de desempeño, desarrollando y preparando descripciones de puestos y calificaciones para alrededor de 500 empleos.

Sin embargo, la autorización final para el programa de evaluación vino en agosto de 1918, sólo 3 meses antes del armisticio se señaló que los tests de inteligencia no fueron tan utilizados como Yerkes hubiera querido.

1917: La revista *Journal of Applied Psychology* inició la publicación de la revista *Today*, considerada como la más respetada y representativa publicación en el campo industrial y organizacional.

Entre las guerras (1919-1940)

James Cattell fundó en 1921 la Psychological Corporation. Su propósito principal fue el de evolucionar y promover la utilidad de la psicología en la industria. También tuvo como meta mantener una reputación de calidad en el campo sirviendo como una institución consultora con psicólogos en prospectiva. Hoy día dicha compañía se dedica principalmente a la publicación de tests psicológicos.

1920's: Se empiezan a otorgar grados doctorales en la especialización en psicología industrial en universidades de los Estados Unidos (algunas de estas fueron Ohio State, Carnegie Institute of Technology, Univ. of Minnesota, y Stanford University).

Una de las mayores influencias en la psicología industrial y organizacional fueron los estudios de Hawthorne

1924: Empezaron las investigaciones de Hawthorne en la Western Electric Company. Investigadores de la Universidad de Harvard (que no eran psicólogos) estudiaban la relación entre la iluminación y la eficiencia. El incremento de la iluminación resultó en aumento de la eficiencia, pero la eficiencia se mantuvo aún cuando disminuyeron el grado de iluminación.

Estos aparentemente "confusos" resultados fueron eventualmente explicados en términos de aspectos previamente no reconocidos de la conducta humana en el lugar de trabajo. Los investigadores supusieron que dichos resultados se debieron al deseo del trabajador de complacerlos.

1933: Elton Mayo hizo el primer importante llamado a considerar el movimiento de las relaciones humanas en su reporte interno en los estudios de Hawthorne.

Mostró la existencia de grupos informales de empleados y sus efectos en la producción, la importancia de las actitudes de los trabajadores, el significado de un supervisor agradable y comprensivo, y la necesidad de tratar a la gente como gente; no sólo como simple capital humano.

Ese fue uno de los momentos más importantes en el desarrollo de la psicología industrial.

1939: De los estudios de Hawthorne se desprendió la publicación: *Between the Wars: During and Shortly After the Hawthorne Studies*, una de las primeras personas con formación clínica en involucrarse en la psicología industrial y organizacional fue Morris Viteles, quien fue alumno de Lightner Witmer (considerado por muchos como el padre de la psicología clínica). Los libros de Viteles fueron:

- *Industrial Psychology* (1932) (probablemente el primer libro en retomar el término en su título)
- *The Science of Work* (1934)
- *Motivation and Morale in Industry* (1953)

En 1939, Kurt Lewin fue el primero en publicar un estudio experimental sobre los efectos de los estilos de liderazgo; este trabajo dio origen a argumentos para el uso de técnicas de administración participativa.

Segunda Guerra Mundial (1941-1945).

Por esas fechas, los psicólogos industriales habían aplicado muchas de sus técnicas para el reclutamiento y colocación de personal, y fue aprovechada después por el ejército.

Los logros de la psicología industrial y organizacional incluyeron el desarrollo de una Prueba de Clasificación General del Ejército (Army General Classification Test), usado para clasificar a una cantidad aproximada de 12 millones de soldados en puestos militares; tests de ejecución bajo stress situacional para la Oficina de Servicios Estratégicos de los Estados Unidos (OSS; precursora de la CIA). Estos tests sirvieron para identificar mejores candidatos para ser agentes de la OSS. Los métodos de evaluación entonces usados se convirtieron en la base original para la evaluación empresarial de nuestros días (McCarthy, op. cit.).

1945: Kurt Lewin formó el Centro de Investigación para Dinámicas de Grupo (Research Center for Group Dynamics) para realizar estudios de comportamiento grupal. Tiempo después, en 1948, el centro de investigación se mudó a la Universidad de Michigan y se convirtió en una rama del Instituto de Investigación Social.

1946: Los psicólogos industriales y organizacionales formaron la división 14 de la American Psychological Association, incorporada como la Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (1983), la cual cuenta en 1996 con alrededor de 2,500 miembros.

1950's y 1960's

En los finales de los 40's e inicios de los 50's, las teorías de Carl Rogers y Abraham Maslow acerca de la motivación fueron los cimientos del desarrollo de las relaciones humanas.

Skinner inició discusiones acerca del conductismo en contextos organizacionales.

1954: Peter F. Drucker postuló su aproximación denominada Administración por Objetivos (MBO).

1954: John C. Flanigan postuló su Técnica de Incidentes Críticos.

En los finales de los 50's Douglas McGregor propuso la Teoría X y la Teoría Y acerca de las relaciones entre los empleados y los trabajadores.

En los inicios de los 60's, los modelos contingenciales de liderazgo señalaron una necesidad de practicar diferentes estilos bajo diferentes circunstancias (una perspectiva que se desarrolló en el trabajo de Fred Fiedler en los mediados de los 60's).

1964: La teoría de valencia, instrumentalidad y expectativas (VIE) de motivación propuso la influencia en el desarrollo de posteriores teorías de expectativas.

A mediados de los 60's David McClelland propuso la Teoría de la Motivación de Logro. En ella argumenta que hay dos tipos de personas, la mayoría que nos están interesadas en el logro y la minoría que lo buscan a cada instante.

Finales de los 60's: Frederick Herzberg propuso la Teoría de dos factores (factores de motivación-satisfacción y factores de higiene).

1966: Katz y Kahn publicaron la teoría de la delineación y la investigación de la conducta organizacional, retomando aspectos de sistemas sociotécnicos.

Finales de los 60's, Edwin Locke planteó la aproximación motivacional de definición de metas.

En mediados de los 60's y hacia inicios de los 70's, se dieron avances en las técnicas de análisis de puestos incluyendo (McCarthy, 1995):

1. La aproximación al "inventario de tareas", del departamento de investigación de la fuerza aérea norteamericana.
2. Diccionario de Títulos Ocupacionales (publicado en 1965).
3. La investigación en los 60's del Centro de Investigación Ocupacional de Purdue llevó a la publicación del Position Analysis Questionnaire en 1972
4. Edwin Fleishman desarrolló la aproximación de "requerimientos de habilidades".

1970's

1971: B.F. Skinner, en *Más allá de la libertad y la dignidad*, sugirió las técnicas de modificación de conducta para motivar al personal en las organizaciones. Los logros crecientes de la *Modificación de Conducta Organizacional* han sido señalados en libros como el de Luthans y Kreitner (1975) y Frederiksen (1982).

La incursión de los enfoques cognitivos en el estudio de temas de psicología, la cual creció en los 60's, siguió creciendo y alcanzó a la psicología organizacional e industrial en sus investigaciones.

En los inicios de los 70's Porter y Lawler propusieron un modelo revisado de la motivación y las expectativas.

Para inicios y mediados de los 70's, los derechos civiles y las decisiones de la Suprema Corte llevaron a incrementar la investigación en lo concerniente a las organizaciones.

1980's y 90's

Se vivieron cambios importantes en esta época respecto de las teorías clásicas de la administración, las cuales no tuvieron consecuencias muy satisfactorias

para la empresa americana. Los japoneses avanzaron de manera importante a partir de modelos de Calidad Total propuestos por autores americanos: Edward Deming, Joseph Juran, y Noam Crosby: estos fueron adoptados por los japoneses tras la Segunda Guerra Mundial una vez que las empresas americanas no les prestaron valor.

1984: un artículo de la Academy of Management Review dió explicaciones para el éxito de las técnicas de administración japonesas como:

- Procesos superiores de manufactura.
- Elevada calidad y cantidad asociadas a la reducción de costos.
- Técnicas de Administración Participativa
- Uso de del control estadístico de calidad.

2.1.1. Enfoques Internos

Previo a los años 40's, se desarrollaba ya la psicología industrial y organizacional; sin embargo, en gran medida expresaba una carga administrativa más que psicológica (McCarthy, 1995): No fue sino hasta los 40's que esto cambió, y de ahí hasta los 60's, las teorías basadas en la motivación tuvieron su momento de mayor auge, con representantes de la línea de Rogers y de Maslow.

Estos y sus seguidores fueron los que dieron forma al enfoque intrapsíquico dentro de las empresas. Y este se caracterizaba por lo siguiente (Costales y Hernández, 1997):

1. Estos hablan de estados mentales y procesos cognitivos
2. Abordan los motivos internos u orgánicos que provocan el comportamiento

3. Es "Un sistema de sentimientos y pensamientos acompañados por un conjunto relacionado de pautas de comportamiento" (Marmolejo, cit. en Costales y Hernández, op. cit.).
4. Se ven las cogniciones como la alternativa de organizar y percibir la realidad, complementando a los modelos conductuales en favor de la organización
5. Estos expresan como obstáculo la confusión de que el comportamiento psicológico viene del organismo, y difícilmente se rescata la posibilidad de que el individuo participe en un contexto.

2.1.2. Enfoques externos

Sin señalar las limitaciones que este enfoque tenía, empezaba a surgir otro modelo que se caracterizaba principalmente por retomar la noción de aprendizaje y de que interactuamos con nuestro contexto (ya no era posible justificar el proceder inadecuado de un trabajador diciendo -es que así es, su temperamento así lo tiene desde que nació).

Este enfoque empezaba a ser postulado por Skinner en relación a las empresas a mediados de los 50's; pero no se le prestó verdadera atención sino hasta los 70's, donde los logros empezaron a hablar por sí mismos (McCarthy, 1995).

El enfoque conductual como representante en ese entonces de la psicología industrial contaba con las siguientes cualidades:

1. La interacción entre individuo y medio, así como entre organismos es crucial
2. Parte de los resultados de la investigación básica (Análisis Experimental de la Conducta) implementados en distintos contextos (Análisis Conductual Aplicado)

3. Para su aplicación, recurre a un enfoque metodológico orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conducta derivadas de la investigación conductual, con el propósito de resolver problemas tanto de índole personal como social y de mejorar el funcionamiento humano en general

Al interior de las empresas, y no sólo de estas, se ha requerido de formas de análisis y de implementación para la maximización de los resultados de un grupo, destacando aspectos como dirigir y orientar a los organismos para que se comporten de una forma determinada.

En este sentido las conductas organizacionales son aprendidas así, la modificación de la conducta organizacional debe darle al psicólogo, bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La evolución expresa de la Modificación de Conducta Organizacional inició con el aprovechamiento de los principios del aprendizaje de la conducta (Pavlov, Watson, Thorndike, Skinner, etc), hasta convertirla en una tecnología aplicable con una serie de principios y un grado de resultado más exacto.

2.2. Psicología Organizacional.

A diferencia de la Psicología Industrial, concentrada en la producción y en maximizar el desempeño, a toda costa, del trabajador; la Psicología Organizacional toma en cuenta la integración de equipos de trabajo.

La Psicología Organizacional no es individualizada en su objeto, sino que toma en cuenta el comportamiento de los individuos en grupos o colectividades que forman a cada organización.

Werther y Davis (1985) citan que el desafío central de nuestra era es la eficacia de las organizaciones. Como tal, la Psicología Organizacional existe para mejorar las contribuciones de los recursos humanos a las organizaciones.

La Psicología Organizacional cumple con sus finalidades mediante la obtención, desarrollo, aprovechamiento, evaluación, mantenimiento y retención de un grupo de trabajadores eficientes. Para desempeñar su papel, la Psicología Organizacional tiene que satisfacer muchos planes generados por la sociedad y la organización. Esos objetivos de dirección se alcanzan mediante diversas actividades, que son responsabilidad de todos los gerentes; pero muchas de las cuales pueden delegarse en un departamento de personal. A menudo, este surge como una pequeña oficina que crece, a medida que aumentan las exigencias de la organización.

Las actividades de un departamento de personal pueden apreciarse mejor si se las considera como sistemas de acciones relacionadas recíprocamente (Werther y Davis, 1985). Cada actividad de personal afecta a las otras en forma directa o indirecta.

Los especialistas en personal toman como entradas primordiales la información en los recursos humanos y utilizan diferentes actividades de personal para producir resultados que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Lo ideal sería que los expertos de personal abordaran su papel en forma proactiva.

Algunos de los elementos importantes para la Psicología Organizacional son los siguientes:

A diferencia de la Psicología Industrial, la Psicología Organizacional incide aparte de en la Capacitación y en el Reclutamiento y Dirección de personal en los siguientes aspectos (Weathley, 1994):

- Socialización de las organizaciones
- Aprendizaje y solución de problemas
- Toma de decisiones en las organizaciones
- Motivación y clima en las organizaciones
- La dinámica de motivación de logro
- Relaciones de poder y afiliación
- Toma de decisiones en grupos
- Percepción interpersonal
- Liderazgo
- Relaciones entre grupos
- Estructura y comunicación en la organización
- Desarrollo de la persona y de la carrera
- Ayuda y consulta
- Cambios planificados y desarrollo de la organización.

2.2.1. Enfoques sistémicos

La ciencia en su especialización requiere de técnicas de recopilación de datos y de estructuras teóricas. El auge de las subdisciplinas derivadas de las grandes ramas obliga a las mismas a hacer modelos excluyentes del demás conocimiento.

No obstante se han generado problemas similares en diferentes áreas. Las ciencias se han topado actualmente con lo inservible de estudiar eventos aislados, prefiriendo ahora revisarlos en interacción. En Psicología se ha intentado resolver ciertos eventos mentales partiendo de unidades de estudio como las sensaciones y el gusto, siendo que la Gestalt mostró la existencia e importancia de <<todos>>, que no son la suma de unidades y que son gobernados por leyes dinámicas. Y las ciencias sociales pasaron del concepto <<economic man>> a uno supraordenado como sociedad, nación, institución, como integrador de sus partes (Bertalanffy, 1985).

El paralelismo de las bases de dichas áreas se incrementa en su independencia relativa al no tocar puntos de investigación y conocimiento de otros campos.

Se ha requerido también de extender los esquemas conceptuales para desarrollar sistemas de leyes en campos donde la aplicación ha sido todavía escasa.

En Biología se parte de un modelo de poblaciones dinámicas en busca de la existencia y el equilibrio, operando con individuos, especies, competencia y gusto. En Economía se emplea un modelo similar con entidades interactivas y fuerzas diferentes (pero similar a la química Kinética). Los seres vivos intercambian materia (información) con su entorno y son sistemas abiertos. La ciencia ha empezado a desechar los sistemas cerrados y a hablar de procesos irreversibles, sistemas abiertos y estados de desequilibrio. Incluso en el campo de la cibernética y la teoría de la informática se puede implementar este modelo.

Existen modelos, principios y leyes que se aplican a los sistemas generalizados o derivados, que son la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones entre estos (Bertalanffy, op. cit.).

De este modo se plantea la Teoría General de Sistemas. Sus propiedades engloban isomorfismos en diferentes campos, que al haber similitud en las leyes rectoras de las conductas de las entidades (interpretadas como sistemas) mantienen correspondencia en los principios generales y a veces hasta en las leyes específicas (Sfez, op. cit.).

Sin embargo, hay que definir los campos para evitar el duplicar el trabajo de otras ciencias o tecnologías.

La Teoría General de Sistemas provee entonces de (ibidem):

- a) modelos que pueden ser empleados y transferidos a otras áreas
- b) formas de evitar vagas analogías que han limitado el progreso
- c) términos como organización, totalidad, directiva, teleología, diferenciación, que sirven para explicar la vida de los organismos y de los grupos.

1. La ciencia clásica ha mostrado su capacidad de resolver fenómenos en condiciones aisladas. El riesgo en la teoría de sistemas es definir un todo muy limitado o reducido

2. Otro riesgo de la Teoría General de Sistemas es el de caer en analogías poco significativas como cuando se compara al organismo con el estado y por ende al ser humano con una célula (no es lo mismo la influencia biológica y la social).

La Teoría General de Sistemas no busca analogías superfluas, sino también diferencias y niveles de similitudes coherentes.

3. La Teoría General de Sistemas piensa en un valor explicativo, en el cual no todos los procesos son fáciles de definir. Para lo que es necesario pensar en la existencia de niveles explicativos y en los campos aún poco explorados. La explicación no siempre es predictiva, pero puede ser útil en la formulación teórica estructurada.

Los intereses de la Teoría General de Sistemas son las siguientes

1. -Estudio de problemas en sistemas integradores de fenómenos como un todo y no por componentes aislados. Esto además enfatiza en un cambio de creencias y actitudes científicas.
2. -Énfasis en los isomorfismos en leyes de diferentes campos de estudio, para permitir mencionar sistemas y principios de sistemas en los similares (para facilitar el trabajo multidisciplinario).
3. -Validar una ciencia de sistemas cuyos componentes están integrados y se relacionan por fuerzas rectoras.
4. -A pesar del empleo de totalidades no se debe considerar a la Teoría General de Sistemas como ambigua. Puede concebirse como una teoría lógico-matemática sofisticada y aplicable a las demás áreas experimentales.

Para resumir, la Teoría General de Sistemas propone lo siguiente:

- a) Tendencia a la integración de varias ciencias
- b) Centrar la tendencia hacia la Teoría General de Sistemas
- c) Interés en la precisión
- d) Desarrollo de principios unificadores de la ciencia
- e) Integración de la educación científica

2.2.2. Enfoques conductuales

Por su parte, el enfoque conductual obtuvo su manifestación como psicología organizacional a partir de que en los años 70's no sólo se dio el auge de la Modificación de Conducta Organizacional (McCarthy, 1995), sino que retomó ese comportamiento colectivo y fortaleció la concepción del contexto social con el también creciente apogeo de los enfoques cognitivos en las empresas en la misma década.

El enfoque cognitivo-conductual, creado por Tolman y retomado por autores como Bandura y Mahoney entre otros, hizo acto de aparición en las empresas permitiendo analizar las mismas situaciones de comportamiento y de contingencias de aprendizaje, pero con un umbral mayor de percepción de los eventos de estímulo, la cual se explica de la siguiente manera (Costales y Hernández, 1997):

Según el equipo biológico de cada organismo serán las posibilidades de desarrollo que este tenga; y como el ser humano es capaz no sólo de pensar, sino de organizarse, de definirse reglas, aparte de sujetarse contingentemente a pagos y prestaciones creadas por los humanos, ya no sólo se enfrenta a la experiencia misma, sino también al significado que para él tiene y a las consecuencias que prevé de la misma.

De este modo, el ser humano inserto en la situación organizacional puede y es participe de reglas o estatutos definidos en la empresa, tiene que ocupar adecuadamente un perfil de puesto, capacitarse, servir a la empresa; y en casos ideales, compartir la ideología de la empresa (cultura organizacional)...componentes que sólo pueden considerarse en cuanto tenemos

presente como parte del medio el contacto social, y nuestro modelo nos permite trabajar con él.

Como había citado antes, no difiere tanto de la Modificación de Conducta Organizacional salvo en que toma con mayor seriedad el factor cognición. Así mantiene la noción del individuo como ser humano.

Una tabla que nos permite analizar con mayor facilidad la aplicación que un psicólogo organizacional puede hacer del modelo cognitivo-conductual en la empresa, para cualquier situación, la desglosa del trabajo de Hernández y Costales (1997):

Cognición (p. ej.: quiero o no quiero hacer)	Conducta (p. ej.: puedo o no puedo hacer)	O alternativa
sí	sí	Mantener dicha conducta
sí	no	Capacitar o indagar a qué se debe dicha carencia o incongruencia, y cómo superarla
no	sí	desarrollo de formas de reestructuración del pensamiento.
no	no	aún cuando en otras circunstancias se supondría que este personal debe ser despedido, pudiera analizarse si no se trata de alguien que no se ha preocupado por el trabajo a raíz de que su forma de pensar (actitudes) estén en oposición a la empresa (cambio de cultura organizacional)

Podemos concluir respecto de este capítulo que fueron los problemas que surgen en torno a la conducta del personal dentro de las organizaciones industriales los que llevaron al empresario a buscar en el psicólogo la posibilidad de encontrar los medios, métodos y técnicas que le ayuden a resolver los problemas que les aquejan, dando auge a la psicología de la conducta organizacional (Jiménez, 1976).

Además, el concepto de Psicología Industrial y Psicología de la Conducta Organizacional son diferentes, ya que esta última se refiere a todo tipo de grupos que no son necesariamente industriales, tales como el hospitalario, educacional, deportivo, etc., mientras que la Psicología Industrial como su nombre lo refiere, sólo se enfoca al área meramente industrial, es decir, que la Psicología Industrial está inmersa en una macro que es la Psicología de la Conducta Organizacional.

CAPÍTULO 3: LA CAPACITACIÓN

- 3.1. Qué es la capacitación?**
- 3.2. Para qué sirve?**
- 3.3. Las partes del proceso de capacitación**
- 3.4. La parte legal de la capacitación.**

3.1. Qué es la capacitación?

La capacitación generalmente es una de las áreas que más busca el psicólogo, por consiguiente es común que contemos con una definición para la capacitación. Así que lo que haremos a continuación es tratar de explicar qué es la Capacitación, y qué tiene que ver con el Adiestramiento.

En principio, la Real Academia Española de la Lengua nos proporciona las siguientes definiciones:

Adiestramiento: Acción y efecto de adiestrar o adiestrarse: ser diestro, instruir, guiar, encaminar.

Capacitación: Acción de capacitar o capacitarse: Hacer a uno apto para alguna cosa.

Con estas definiciones, no encontramos diferencias reales entre estos términos; y podemos encontrar también diferentes definiciones de parte de los autores representativos de la Psicología Organizacional.

Para Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía (1995), la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar

habilidades y mostrar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Para Howell (1979, p. 313) se define como "los procedimientos mediante los cuales una organización intenta cambiar las actitudes, habilidades, conocimientos o relaciones interpersonales de los individuos dentro de la fuerza laboral".

Dunnette y Waynek (1986, p. 73) lo plantean como "el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna".

Arias Galicia (1989, p. 319) prefiere establecerlo como el "proporcionar destrezas en una habilidad requerida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz".

Según Bravo (cit. en Mendoza, 1991, p. 26) "la capacitación es un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado, y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo con una herramienta, con una máquina enfrente".

Sin embargo, aún cuando dichas definiciones pueden ser útiles de alguna manera, la experiencia vivida a lo largo de los años por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) ha obligado a que cualquier proceso instruccional que queramos sea de capacitación o de adiestramiento se apegue a los lineamientos legales definidos en la Ley Federal del Trabajo (Tena, op. cit.)

Por lo mismo, la **Ley Federal del Trabajo** en el artículo 153 e, párrafo final dicta:

"...Así como en el caso que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la Capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo..."

Y las definiciones que nos aporta son las siguientes (LFT, op. cit.):

Adiestramiento: La impartición de conocimiento para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde.

Capacitación: La impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla.

Aquí tal vez no estemos muy de acuerdo con las definiciones proporcionadas por la Ley Federal del Trabajo; pero han sido formuladas operacionalmente para que no existan confusiones en su aplicación a dicho proceso instruccional.

3.2. Para qué sirve?

Llevar a cabo la Capacitación y el Adiestramiento tiene sus razones, si no hubiera un motivo justificado, las empresas no invertirían en esta; y mucho menos exigiría la STPS se cumpliera con dicha obligación.

Bien podemos cuestionarnos respecto de la capacitación y el adiestramiento a quiénes beneficiaría?, cómo?, qué costos generaría?, qué ventajas ocurrirían?, qué argumentos entran en ideales?, qué argumentos entran en fundamentos y políticas institucionales?

Pero como sugiere Coronado (1996), cuando hablemos de capacitación, más vales apegarnos a los lineamientos de la LFT, para poder prestar una

Capacitación legítima; de ahí que la **Ley Federal del Trabajo (LFT)** dicta en el artículo 153 F lo siguiente:

"Actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes del trabajador".

A quiénes capacitar?

Una pregunta que a veces se manifiesta, más en sentido decisional es la de a quién capacitar?...

Y aunque se toma en los hechos como un acto selectivo de "a quién mando?", o "a quién invito?", la parte legal no define lo siguiente:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, apartado A, fracción XIII:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo..."

3.3. Las partes del proceso de capacitación

Como nos menciona Coronado (1996), salimos de la escuela con una concepción exageradamente limítrofe de lo que se tiene que hacer para efectuar la Capacitación en las empresas. Es donde la experiencia laboral nos señala que la Capacitación en las empresas requiere de realizar actividades lógicamente secuenciadas para dar cuenta de las metas, aspiraciones y obligaciones de la

organización, así como de los requerimientos legales dispuestos y preservados por la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)**.

Comúnmente hemos caído en la falsa creencia de que los cursos se llevan a cabo de la siguiente manera, con los siguientes elementos:

- DNC
- *Formulación del programa y contenido del curso*
- *Impartición del mismo, y*
- *Entrega de constancias.*

Aunque estas son importantes, existen otras tantas que complementan la tarea, ya sea en un plano operativo o administrativo. Partiendo de esa premisa, señalaremos a groso modo las etapas o componentes del flujo de la capacitación (Coronado, op. cit.):

- a) *Elaboración y revisión de perfiles de puestos.*
- b) *Plan de Capacitación*
- c) *DNC*
- d) *Calendarización y estructuración del Plan y del Programa Anual.*
- e) *Coordinación de eventos de capacitación*
- f) *Coordinación de costos de capacitación*
- g) *Preparación de material logístico.*
- h) *Impartición*
- i) *Evaluación*
- j) *Entrega de constancias*
- k) *Reporte*

O disponemos de la alternativa de Rodríguez Estrada (op. cit.):

- 1) Identificación y definición de las necesidades manifiestas
- 2) Detección de necesidades encubiertas
- 3) Fijación de objetivos a partir de las necesidades
- 4) Elaboración de un plan general de capacitación (objetivos generales y Plan General de Capacitación).
- 5) Elaboración de programas:
 - *Objetivos
 - *Contenidos
 - *Métodos
 - *Materiales
 - *Evaluación
- 6) Organización de los eventos:
 - *Costos
 - *Instructores
 - *Duración y horarios
 - *Participantes
 - *Local
- 7) Evaluación:
 - *del Plan y los programas
 - *de la impartición y los logros
- 8) Seguimiento de los resultados de la Capacitación.

3.4. La parte legal de la capacitación.

Como se mencionó en los antecedentes históricos de la capacitación en México, hemos visto que esta actividad no había sido adecuadamente legislada y esto propició (y propicia) gran cantidad de irregularidades en el cumplimiento de dicha obligación. Por esa razón, la Ley Federal del Trabajo hace mención de algunas precisiones legales a tomar en consideración.

Aún cuando la capacitación es tan importante, no todo mundo la lleva a la práctica. Tanto así, que a veces se desacata el compromiso económico y legal que se adiciona a las ventajas competitivas de realizarla, y que dicta:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación".

CPEUM art. 123 ap. A fr. XIII.

Respecto de quienes llevan a cabo la capacitación, no cualquiera puede serlo, salvo por la acreditación que estos tengan como agentes de la capacitación. En esencia los agentes de la capacitación se subdividen en tres rubros:

Instructor interno.- Que se encuentra formalmente contratado como parte de la misma empresa, suele ser un instructor habilitado y no necesariamente es reconocido por la STPS como un instructor en toda la extensión de la palabra.

Instructor externo.- Este ofrece sus servicios a distintas instituciones, su carácter laboral obedece a contratos por obra determinada (impartición del curso o desarrollo del proceso de capacitación); además este cuenta con un registro oficial ante la STPS, que lo autoriza como un agente capacitador reconocido.

Instituto de Capacitación.- Se conforma de un conjunto de instructores externos que en sociedad se posibilitan mutuamente de impartir los cursos del otro, siempre y cuando los hayan amparado bajo el registro de su instituto.

Por otra parte, tenemos que mencionar que también se regula el objeto de la capacitación, ya que podemos diferenciar entre los intereses particulares de la empresa y aquellas determinadas en la Ley Federal del Trabajo (LFT), los cuales no son opuestos sino complementarios.

Los de la empresa

- Posición en el mercado
- Utilidades
- Productividad
- Difusión

Los legales:

"Actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes del trabajador".

LFT, art. 153 F.

Y de manera concreta, la meta compartida por ambas instancias se justifica en que **"...es la única manera de hacer bien cualquier cosa"** (Dr. Enrique López Hernández, 1994, p. 10); por consiguiente reducimos mermas y costos, y adquirimos prestigio.

CAPÍTULO 4: EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

- 4.1. Qué es el reclutamiento y selección? Su justificación en la empresa**
- 4.2. Cómo se lleva a cabo en México?**
- 4.3. Las partes del proceso**

4.1. Qué es el reclutamiento y selección?

El reclutamiento y selección de personal desde los ojos de un psicólogo es una de las tareas más importantes para que una empresa sobreviva en estos tiempos de neoliberalismo, donde una empresa tiene que competir haciendo uso de sus mejores armas. Una de estas es la de Reclutamiento y Selección de Personal.

El reclutamiento y la selección de personal forman parte del quehacer del área de Recursos Humanos y consiste en la requisición de personal, convocatoria y detección de los candidatos, así como su evaluación para determinar la asignación en los puestos.

Dicha tarea ha tenido que sistematizarse, de ahí que es de mi interés indicar la necesidad de que dicha evaluación tienda hacia lo conductual; línea en la que se nos ha formado en este plantel.

Recordemos que es en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) cuando los psicólogos adquirieron una importancia fundamental dentro del reclutamiento, selección y capacitación del ejército, ya que se dió cabida a la realización de nuevas pruebas psicométricas y la aplicación de nuevos principios del aprendizaje en esa tarea, la cual prestaba atención principalmente a la industria.

A partir de entonces, las organizaciones se han interesado más en aumentar y perfeccionar los implementos y herramientas para realizar un buen reclutamiento, selección y capacitación dentro de las organizaciones.

Al término de la guerra y hasta el año de 1955, los métodos e instrumentos que utilizaban los psicólogos en la industria adquieren un desarrollo favorable que ayudó notablemente a la Psicología y otras disciplinas, de ahí la necesidad de crear centros interdisciplinarios de investigación sobre *problemas empresariales*; tal es el caso del Instituto de Ciencias de la Conducta, que influyó significativamente en el desarrollo organizacional (Flores y Navarrete, 1993).

De 1954 en adelante, se enfatizaron teorías psicológicas con relación al individuo y se elaboraron técnicas y métodos para mejorar la eficiencia y eficacia del potencial humano. Como se denota en la inclusión de factores ambientales, sociales y físicos como parte influyente del rendimiento conjunto a la satisfacción laboral (Korman, cit. en Flores y Navarrete, 1993).

Como podemos observar, la evolución del psicólogo va a la par con las organizaciones industriales, creando, modificando y utilizando nuevas teorías y métodos para el óptimo desarrollo de una organización sin dejar de lado las características individuales del sujeto que labora en la empresa, sin embargo, el psicólogo se ha caracterizado por insertarse en dos áreas preponderantes, haciendo la aclaración que no son las únicas. Dichas áreas son:

- a) La Psicología del Personal, que trata del desarrollo de métodos y procedimientos que benefician el reclutamiento y la selección del personal, así como los procesos de trabajo.
- b) La Psicología de las Organizaciones: que considera la influencia de factores ambientales, y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción laboral en el individuo, grupos y empresas.

Sobre el primer punto Hawk (cit. en Robbins, op. cit.) define al reclutamiento como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes, los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, obtener aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización.

Años más tarde, Grados (1988), define al reclutamiento como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

El reclutamiento y selección de personal tiene como finalidad principal en el ámbito laboral, evaluar las habilidades que posee una persona para realizar determinada tarea, brindar asesoría a empresas tanto públicas como privadas en la selección y ubicación de empleados, así como en la elaboración de análisis e puestos (Jiménez, 1988).

Dicha actividad como hemos podido apreciar es reciente dentro de la labor de los psicólogos; no así respecto de su quehacer dentro del devenir histórico de la Psicología Industrial y Organizacional. Su interés básico se centra sobre el análisis comportamental de los individuos en una empresa u organización, contemplándose desde su reclutamiento hasta su capacitación e integración a un ambiente laboral (Jiménez, op. cit.; Rivera, 1992).

La justificación del psicólogo en dicho ámbito queda clara en la medida que ha contribuido a mejorar el trabajo desarrollado por el personal de diferentes organizaciones, empresas e instituciones; así, tiene por misión primera el detectar el factor humano que mejor sirva a las expectativas de la empresa, y luego cumplir con la función de modificar el comportamiento de los individuos en beneficio de las organizaciones, aplicando para ello las técnicas con que cuenta.

Podemos decir que el psicólogo está interesado en los problemas complejos de la productividad humana y de su ejecución en el trabajo, del aprendizaje y adquisición de nuevas destrezas, de su motivación y de los efectos de diferentes incentivos y situaciones ambientales de seguridad física (Robles, 1991).

Reitero así que para el interés de las organizaciones de encontrar a los candidatos idóneos para el funcionamiento de su empresa, el psicólogo también se ha preocupado de su propia actividad y de quienes están más capacitados para ejecutarla; por ello desde tiempos muy remotos se puede apreciar que el hombre hacía una selección de otros basándose en ciertas facultades.

Esto en un principio era practicado de manera muy subjetiva; pero hemos podido ver, como lo señala McCarthy (1995), que se ha ido especializando en dicha tarea desde momentos previos a la Primera Guerra Mundial, y no ha dejado de ser preocupación del ser humano hasta nuestros días:

Con el paso de los años los primeros sistemas de selección se basaron de acuerdo a las observaciones de las cualidades y características de las personas, pero no es sino hasta el origen de la psicología Aplicada cuando se utilizan las primeras evaluaciones psicométricas y de desempeño de los individuos.

Actualmente los procedimientos de selección pueden agruparse en dos: procedimiento tradicional y procedimiento científico, el primero con una serie de fallas, apreciables a primera vista, por lo que el método científico resulta más adecuado (Grados, 1988).

El mercado de trabajo ha señalado como obligación al psicólogo el dominio de pruebas para la evaluación de personal. Es un hecho que los tests o pruebas son requisito indispensable a satisfacer si queremos practicar el reclutamiento y la

selección de personal; aún cuando no creamos en sus resultados y tal vez no sean tan confiables, no siempre se han alcanzado resultados satisfactorios, por la inadecuada preparación del personal que los aplica.

Tampoco podemos descartar que algunas (en su mayoría) de las pruebas que utilizan han sido confiabilizadas y estandarizadas en otras poblaciones, con expectativas y formación diferentes.

Hemos citado la historia de la psicología industrial u organizacional teniendo como antecedente determinante la Primera y la Segunda Guerra. También citamos el papel del psicólogo en esta área con las diversas actividades que ha desempeñado desde su función tradicional como aplicador de pruebas hasta su papel en la actualidad como psicólogo organizacional. Sin embargo recordemos que fue una sorpresa para Yerkes que en la Primera Guerra Mundial no fuera tan utilizada su forma de evaluación (los tests) como los criterios de evaluación y de análisis de puestos formulados por Dill Scott (McCarthy, 1995).

En relación a las actividades del psicólogo, la selección de personal se ubica como una de las principales, de tal forma que no podíamos ignorar la participación del psicólogo en el proceso de selección que abarca:

- la elaboración de un análisis de puestos,
- entrevista,
- evaluación técnica y psicológica entre otros;

4.2. Cómo se lleva a cabo en México?

Si vamos a hablar de la forma en que se practica el reclutamiento y selección de personal en México, primero tenemos que ubicar el lugar que suele ocupar en las empresas.

Podemos decir que el reclutamiento y selección de personal suele pertenecer al área de recursos humanos, ya sea gerencia o dirección. Junto a áreas como la de Capacitación de personal, y la que cotidianamente aparece como servicios al personal, el área de Reclutamiento y Selección de Personal es una de las que se ocupan de manera particular del factor humano, y que da cabida al psicólogo.

Una de las formas en las que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, implica a los psicólogos de manera directa y se compone de los siguientes pasos:

Identificación de la Requisición	Elaboración de la misma conforme a las características básicas del perfil solicitado.
Requisición	Verificar que el perfil esté lo más completo posible. Redacción del anuncio a colocarse en una fuente de reclutamiento (periódico, panel, grupos de intercambio, carteras de candidatos)
Atención telefónica a los candidatos	Toma de llamados telefónicos con el objetivo de que todo candidato que llame se presente a una cita Detección y manejo de objeciones Evaluación telefónica (primaria) de candidatos.
Recepción de candidatos	Llenado de la solicitud y recepción del curriculum
Evaluación de los candidatos	Entrevista Exámenes Impresiones de entrevista y resultados de la

	evaluación
Manejo de los candidatos	Orientación del candidato Motivación para su presentación Promoción para entrevista inductiva Seguimiento

4.3. Las partes del proceso

El reclutamiento y selección de personal es una tarea delicada, de modo que todo tipo de empresa tiene que buscar apegarse a procedimientos que le faciliten realizar adecuadamente tal función. Para tal propósito se requiere de constituir un equipo que se encargue de dicha tarea.

Este equipo generalmente se conforma de:

- a) Una coordinación o staff
- b) La representación de jefaturas, gerencias y direcciones entre otras
- c) Personal operativo y/o administrativo.

O en los casos en que la empresa cuente con un sindicato, por:

- a) Representantes de la parte ejecutiva y directiva (también conocidos como "personal de confianza"), y
- b) Representantes del personal operativo y administrativo (a los cuales conocemos como "personal sindicalizado").

De ser así, contarán con igual número de representantes y desempeñarán igualmente la función de "coordinadores".

Su labor consistirá en, sea cual fuere el equipo, en detectar las necesidades primariamente en dos niveles:

- 1) Estructura, en lo definido y predispuesto en las políticas institucionales, incluyendo contratos, reglamentos de trabajo y perfiles de puestos.
- 2) Proceso, en los actos y prácticas, actividades y relaciones del personal.

Y por medio de estos hallazgos establecer la congruencia entre lo que se ha definido y lo que se está haciendo en relación a las metas del plan general de la empresa.

Aquí cobra una gran importancia para el nivel estructural la utilización de perfiles de puestos, a partir de los cuales podremos determinar los siguientes aspectos:

Una vez que se ha definido dicho perfil, todo el proceso descrito en el apartado anterior tendrá como finalidad la consecución del candidato antes mencionado.

Podemos así ratificar que esta parte un tanto legal y otro tanto administrativa se fortalecen con la definición clara y precisa de cada perfil de puesto para llevar a cabo el proceso global de reclutamiento y selección. Así tendremos en cuenta que cuando existe el sindicato, parte del personal es reclutado bajo los lineamientos que este maneje; y que la otra parte será reclutada por la empresa; pero ambos serán seleccionados finalmente por la empresa.

A diferencia de estos, el proceso en una empresa sin sindicato es exactamente el mismo que se describe en el apartado anterior.

PERFIL DE PUESTO

<p>CATEGORÍA: DEPARTAMENTO: ÁREA: PUESTO:</p>	<p>1) El grado de desarrollo del organigrama (departamento, área, puesto)</p>
<p>Actividades específicas: 1. 2. 3. Funciones específicas: 1. 2. 3.</p>	<p>2) Grado de especialización (actividades generales)</p>
<p>Pormenores de salud en el trabajo: 1. Riesgo de trabajo: 2. Equipo de seguridad para el puesto 3. Contraindicaciones médicas del puesto</p>	<p>3) Factores de provisión de la salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo • Equipo de seguridad necesario • Contraindicaciones médicas.
<p>Requisitos: Descripción física: Experiencia escolar: Experiencia laboral: Conocimientos adicionales: Manejo de equipo adicional:</p>	<p>4) Requisitos para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos • Académicos • Laborales
<p>Promovible a los siguientes puestos:</p>	<p>5) Plan de escalabilidad del puesto (opcional)</p>

CONCLUSIONES

Después de destacar las facultades del psicólogo organizacional a partir de lo que hace al servicio de la sociedad, debemos de tener muy presente la situación que vive nuestro país, y por ende nosotros respecto de la inserción laboral.

Así, nos tomaremos la libertad de retomar en este apartado, el texto del Sr. Reyes Soberanis Moreno (1995), llamado Desarrollo y Desempleo, el cual fue su ponencia en **El sindicalismo ante la nación. Segundo Foro: Análisis Sobre el Desempleo** (transcrito del original).

Hablar de la situación actual que vivimos los mexicanos nos conduce a hacer una profunda reflexión sobre el modelo aplicado en nuestro país en los últimos 15 años. La integración de las economías mundiales, la globalización de los mercados generaron cambios en el modelo de desarrollo nacional.

En México los cambios consistieron en el establecimiento de un política económica que transformó el papel de estado en la economía trayendo consigo la venta de las empresas paraestatales y como consecuencia el desmantelamiento de los contratos colectivos de trabajo, proceso iniciado a mediados de los ochenta y que aún continúa. Al mismo tiempo, se da una gran apertura para que los grandes capitales e inversionistas ingresen a nuestro país sin restricciones y con todas las facilidades. Estos grandes capitales pronto demostraron su carácter especulativo, su alta volatilidad y su nulo compromiso con un proyecto de desarrollo nacional.

Dentro de este proceso se aplica una política de restricción salarial con el objeto de controlar la inflación, dar confianza a los inversionistas, reestructurar la industria y frenar la especulación financiera, sin embargo, los acuerdos orientados a controlar la escalada de los precios no se cumplieron en lo absoluto.

Como consecuencia del planteamiento de este modelo de desarrollo, el desempleo alcanza niveles realmente dramáticos, que de no corregirse a corto plazo, provocará un estallido social que a todos nos debe preocupar y, por lo mismo, todos debemos esforzarnos en subsanarlo.

En efecto, según las estadísticas proporcionadas por el INEGI, el número de ciudadanos desempleados subió a 13.5 millones, de una población económicamente activa de 35 millones, de los cuales sólo 20 millones tienen ocupación formal aunque sólo trabajen una hora a la semana. Cabe mencionar que la gran mayoría de las personas que tienen empleo, su salario no cumple ni siquiera con el poder adquisitivo de la canasta básica.

Ahora bien, de poco serviría evitar el aumento en el desempleo, si no se corrige el modelo de desarrollo que tienda, a través de la generación de empleos bien remunerados, a fortalecer las fuentes que lo propicien, por ejemplo:

México es un país que procura superar el formidable reto de construir una economía, capaz de llevar justicia a los mexicanos y lo suficientemente poderosa y libre para sustender la soberanía de la nación.

Hoy requerimos una urgente revolución microeconómica, que sustente el desarrollo social del país: necesitamos democratizar la economía, de manera que la pequeña y mediana industria, se fortalezcan como la columna vertebral del crecimiento económico.

Es necesario sanear la base material de la nación. El movimiento obrero considera a este tipo de empresas, como uno de los instrumentos que debe disponer la nación para alcanzar sus grandes propósitos en materia de desarrollo,

soberanía y justicia social.

En materia de desarrollo, porque impulsan el crecimiento del producto regional, *asumen una menor dependencia respecto al comportamiento de economías extranjeras, promueven actividades realmente productivas y no especulativas, aprovechan los recursos de las localidades y alientan una real competencia en el mercado.*

En materia de justicia, *la pequeña y mediana empresa han destacado como el sector que genera más empleos en una economía con grandes rezagos de ocupación: en el caso de la pequeña y mediana empresa, representan alrededor del 85% del total de las empresas del país y son la principal fuente creadora de nuevos negocios; alguien apuntaba por allí que para hacer frente al desempleo, se requiere crear dos millones de microempresas al año, pero sin embargo, de cada 100 que se crean, sólo 25 sobreviven.*

Independientemente de los inconvenientes que presenta la excesiva atomización empresarial, *está claro a estas alturas, que la pequeña y mediana empresas son buenas para el país y también está claro, que es urgente implementar una política industrial que asigne la más alta prioridad a la creación, desarrollo y eficiente operación de ese estratégico sector de la economía; argumentos de racionalidad productiva, de justicia e incluso de soberanía exigen instrumentar un gran programa nacional, que ponga énfasis en el desarrollo de este tipo de empresas.*

Deben, sobre todo, reducirse o eliminarse los desequilibrios o insuficiencias, tales como: la sub utilización de la capacidad instalada, el bajo nivel de desarrollo tecnológico, los atrasos en las gestiones administrativas, el insuficiente financiamiento a tasas y condiciones razonables, las restricciones derivadas de los pequeños volúmenes de producción, la competencia desleal, la incipiente

capacidad para competir en los mercados internacionales y la inadecuada articulación con la gran industria.

En este contexto, el movimiento obrero considera imprescindible el fortalecimiento de la planta industrial, integrada fundamentalmente por la pequeña y mediana industria, hoy agobiadas por desventajosas condiciones frente a la gran empresa y el peligro de desaparecer por el poderío de transnacionales que operan a escala mundial. El fortalecimiento de este tipo de empresas, es no sólo importante por la posibilidad de convertir a la nuestra, en una economía de servicios y con una estructura industrial sustentada en la pequeña y mediana empresa, sino, igualmente, por su gran flexibilidad y su capacidad generadora de empleos, para convertirla en la base material del desarrollo social del país.

Si bien el libre mercado es una de las tendencias de nuestro tiempo, ello no significa que el estado mexicano deba permanecer indiferente ante los problemas de la pequeña y mediana empresas, puesto que aún los países desarrollados protegen sus plantas industriales.

Ante ello, consideramos necesario readecuar la política industrial, priorizando el interés nacional que revisten estas empresas: es necesario plantear, desde ahora, el esquema de un programa nacionalista de apoyo a la pequeña y mediana empresa, a través de un paquete fiscal, jurídico, tecnológico, administrativo y de gasto público, que eleve su eficiencia y competitividad; entre otras cosas, será posible alentar acciones de apoyo a grupos homogéneos y asociativos de empresas, que sin menoscabo a su individualidad, les permita no sólo permanecer, sino conquistar nuevos nichos en el mercado en otros países, por ello, debe instrumentarse un paquete de medidas de política nacional que proceda al rescate de estas empresas, bajo criterios de competitividad, generación de empleo, desarrollo regional y avance social, de acuerdo a las nuevas realidades de la economía global que vive ya el país.

Asimismo, la capacitación debe ser de las tareas más urgentes de la nueva política industrial que ponga énfasis en la pequeña y mediana empresas, esta es una condición esencial para superar atrasos productivos, inducir la productividad y propiciar el bienestar y sólo de esa manera, mediante la capacitación, será posible conformar una clase obrera moderna, eficiente y capaz de realizar aportaciones al desarrollo tecnológico y a la reconversión económica del país, en este sentido, el incremento de la productividad será también una condición esencial del crecimiento y de la justa distribución del esfuerzo colectivo en el proceso productivo.

En ese sentido la alianza para la productividad nacional de estado, trabajadores y medianos empresarios deberá incluir una política de capacitación y de adiestramiento que, entre otros renglones, comprenda: la reincorporación de los trabajadores a la modernización económica, bajo criterios de eficiencia, respeto a los derechos laborales y la asignación razonable y justa de los resultados derivados de los incrementos de la productividad.

Por ello mismo, el apoyo a la pequeña y mediana empresa, debe incluir políticas de desarrollo tecnológico que orienten a: ajustar el patrón tecnológico a las condiciones económico-financieras y sociales exigidas por nuestro desarrollo interno; la compatibilización del uso de tecnología con la necesidad de generar empleo; la readecuación con crecimiento y justicia; que aliente la creación nacional de tecnología, al tiempo que se conforma un acervo de la existente; la asesoría a los pequeños y medianos empresarios sobre la disponibilidad y costo de las tecnologías extranjeras, y las existentes en el país; la definición de aquellas ramas de actividad donde sea necesario aplicar innovaciones; la implementación de un programa para sustituir obsolescencia, considerando sus impactos sociales.

No debemos olvidar que la prosperidad de las empresas, no surge por sí misma, sino por la existencia de una sociedad de consumidores que la hace posible, deben quedar por siempre atrás los tiempos de explotación y el arrogante mito de que una empresa próspera por el simple talento, el dinamismo y la visión de los empresarios; ni la sociedad ni el movimiento obrero, quieran ya empresarios que suplan la noble función de la empresa con conductas prepotentes y violatorias de los derechos obreros; quieren por el contrario empresas que respeten a los consumidores, preserven el medio ambiente y distribuyan con justicia los frutos del esfuerzo colectivo; tampoco la competitividad debe lograrse a costa del salario y el empleo, pues estas estrategias no hacen más que esconder ineficiencias y conductas antisociales.

Por ello, el nivel de los salarios debe ser una cuestión fundamental en toda política industrial; sólo en la medida en que existan salarios razonables y más empleos, podrá existir un fuerte mercado interno, y condiciones para la obtención de un crecimiento económico alto, armonioso y sostenido.

Revisar a fondo la política económica y los medios que se han utilizado y en este caso la continuidad de estos pactos que no cumplen con su espíritu. La forma en que se han implementado y la situación de injusticia a la que han llevado a la mayor parte de la población, esta debe ser una tarea de todos los sindicatos del país.

La repartición equitativa de los beneficios entre los diversos factores que intervienen en la producción o en prestación de servicios, planteando la necesaria recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores.

Dentro de los pactos se debe dar la libertad con responsabilidad que conforme a las leyes vigentes y a las posibilidades de cada empresa, se den las revisiones contractuales, proponer una estrategia de promoción del empleo productivo a

partir de restablecer y garantizar un buen sistema de relaciones laborales, priorizar la transferencia de recursos, hacia la promoción de nuevas áreas y sectores productivos, promover y sostener el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresas, fundados a partir del diálogo, consenso y concertación de todos los actores económicos y sociales.

La crisis actual es aún más grave y su salida compromete en mayor medida el proyecto de nación. Es urgente e inaplazable un genuino y nuevo acuerdo nacional que arranque de una verdadera participación social, lo que requiere de nuevas organizaciones democráticas sociales, respondiendo a una demanda generalizada de todos los sectores productivos.

La crisis nacional exige que trabajemos juntos y de inmediato hacia un nuevo pacto constitucional que a partir de la recuperación ética pública y la vigencia de un estado de derecho, constituya el proyecto nacional para el próximo siglo.

La participación de los trabajadores y sus sindicatos dentro de un nuevo acuerdo nacional debe ser fundamental en sus sentido social, para que esto se dé, es necesario y determinante una profunda renovación. Esta renovación de la organización de los trabajadores involucra cambios de fondo en las ideas, en las mentalidades, metodologías y estrategias reivindicativas, en las prácticas, sobre todo en las conductas y actitudes. Es evidente que con el sindicalismo clásico y tradicional, no será posible jugar un papel determinante en todo esto, y más bien será cada día más marginal y será rebasado por otros movimientos y actores sociales (fin de la transcripción).

Así, inspirado en el hecho de que no por ser psicólogos somos útiles y tendremos trabajo, quiero hacer algunas reflexiones en torno a todo lo que he mencionado a lo largo de este trabajo.

Primero, hemos de constatar que el ser humano se vió en la necesidad de trabajar en conjunto con otros. Transformar la naturaleza para satisfacer sus necesidades constantemente rebasó su capacidad. Además, el empezar a organizarse en grupos y compartir experiencias le fue generando logros que hoy día no parecen relevantes, pero que sin ellos no nos encontraríamos donde estamos:

- la caza, la pesca y la recolección.
- el descubrimiento del fuego
- la invención de la rueda
- la forja del hierro
- la agricultura y la ganadería
- el lenguaje (que como ya mencionaba fue el punto crucial para la estructuración de la vida social planificada)
- la cultura
- la religión
- el conocimiento filosófico, científico y tecnológico.

De esta sucesión también se desprendieron los modos de producción, que igualmente estaban impregnados de un pensar y actuar planificado que sólo era posible a través del lenguaje:

1. la era primitiva
2. las sociedades feudales
3. las sociedades burguesas
4. la revolución industrial
5. las sociedades capitalistas
6. las comunidades socialistas
7. el revisionismo
8. la guerra comercial
9. la publicidad y la comunicación de masas.

Obviamente la comunicación destaca como el aspecto crucial, ya que Alvarez y sus colaboradores (1976) señalaban que este fungía como el medio para persuadir a los demás. Y son nuestras organizaciones las que nos mueven a competir como parte de ellas y a consumir como sus clientes.

Respecto del capítulo dos, podemos apreciar que las organizaciones o el comportamiento colectivo siempre han sido motivo de interés (McCarthy, 1995). Que una vez que se empezó a hablar ya más de las empresas se le dió mayor importancia no significa que se le haya ignorado en el pasado.

A esto podemos y tenemos que destacar que aparte de las grandes aportaciones de gente como Taylor, Yerkes, Dill Scott y otros tantos, un cambio fundamental en el pensamiento organizacional lo fue el cambiar el término de Psicología Industrial (entonces muy restringente al sentido de fuerzas productivas y a ver al factor humano como engranes o herramientas) por uno de Psicología Organizacional (donde ya se da cabida como organización a toda colectividad formal, planificada y ofertante o productora de bienes y/o servicios para sí mismos o para otros).

El comportamiento organizacional por tanto no dista mucho de lo que conocíamos como psicología social; más no tiene sentido otorgar un rubro diferencial entre psicología social y psicología puesto que en ambos casos se abordan las interacciones de los organismos en contextos particulares, uno de estos el de las organizaciones.

Ahora, respecto de los enfoques, preferimos diferenciar entre aquellos que representan a la psicología industrial y los correspondientes a la psicología organizacional. La diferenciación se justifica en que los primeros tienden a una naturaleza de estudiar individuos y modos de producción; mientras que los segundos se interesan más en el estudio del comportamiento en los grupos y a la productividad sustentada en la cultura organizacional.

Como vimos en la psicología industrial, los enfoques internos predominaron de los 40's a los 60's y partieron del autoconocimiento y del crecimiento personal en los trabajadores; pero tuvieron como limitaciones no ser sistemáticos y caer constantemente en suponer como innata parte de la conducta de los miembros de la organización.

Por su parte, el enfoque conductual pugnó por elementos más observables y cuantificables (factor que siempre se ha utilizado como indicador en las empresas), y empezó a demostrar logros como Modificación de Conducta Organizacional. Su defecto tal vez haya sido que aún cuando se destacó en los 70's, todavía no aprovechaba su segunda cualidad (el aspecto cognitivo, que venía ganando terreno en la misma década).

Fue ya como Psicología Organizacional que el enfoque conductual recuperó la instancia de las cogniciones, la que le permite extender el rango de estímulos y respuestas a las construidas socialmente : las reglas, los estatutos, las actitudes, etcétera. Con estas cualidades, ya era posible explicar el comportamiento en términos de cultura organizacional y de rescatar los ideales de la empresa y de los individuos.

El otro enfoque también capaz de referirse a dichas características de las organizaciones fue el de sistemas. Tal vez tengan similar eficiencia pero en este escrito se prefiere no abundar a este respecto.

Pasando a los aspectos del ejercicio profesional del psicólogo en las organizaciones, podemos reiterar que la capacitación y el reclutamiento y selección de personal son dos de las actividades donde más se le ha dado cabida.

Siendo honestos, la lectura de materiales sobre estos dos temas nos lleva, al extrapolarlos a la realidad, a reconocer que sobre la capacitación existe mayor exigencia legal en esta que en el reclutamiento y selección.

Ambas son tareas importantes y son bases de la productividad en tiempos modernos; pero no son las únicas posibilidades del psicólogo en las organizaciones (sí las más promovidas); pero si pensamos en que este tiene las facultades para incidir sobre las interacciones entre organismos, no existe contexto, ni en la empresa ni fuera de ella en el que no pueda insertarse.

Cambiando de tema, en lo concerniente al reclutamiento y selección de personal, el egresado de Iztacala padece en gran medida el no tener formación en psicometría (estoy convencido de que es un punto controversial y que para muchos de nosotros parece hasta obsoleta). En el mundo real, sirva o no, suele ser la diferencia entre firmar o no un contrato de trabajo.

Para finalizar, falta todavía mucho para satisfacer la demanda del mercado laboral, pero ya tenemos en favor dos pasos:

1. Se han colocado gran parte de nuestros compañeros egresados de Iztacala en las empresas (aún a pesar de las limitaciones de acreditación de facultades).
2. Somos parte de la esperanza de la reactivación económica que como señaló Reyes (op. cit.), depende del funcionamiento de la mediana y pequeña empresa. En estas es más probable que el psicólogo proponga y sea escuchado a la primera que en grandes empresas que ya tienen su plan de funcionamiento ya establecido.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, B.E., et.al.: Tendencias En El Estudio De La Comunicación. En: Varios Autores (1976): Ciencias De La Comunicación. México, UNAM, 15-36 Pp.
- ARIAS GALICIA, F. (1989): Administración de recursos humanos. México, Trillas.
- BENEDITO, G. (1985): Rol del psicólogo: rol asignado, rol asumido y rol posible En: BRAUNSTEIN, N. (1985): Psicología, Ideología y Ciencia. México, Siglo XXI.
- BENVENISTE, G. (1994): The Twenty-First Century Organization: Analyzing Current Trends—Imagining the Future. San Francisco: Jossey-Bass.
- BERTALANFFY, L.V. (1976): Teoría General De Los Sistemas. México, Fondo De Cultura Económica
- BOURDIEU, P (1984): La reproducción. España, Laia.
- BRAUNSTEIN, N. (1985): PSICOLOGÍA IDEOLOGÍA Y CIENCIA. México, Siglo XXI
- COSTALES, U.N. y HERNANDEZ, T.N. (1997): El psicólogo en el mejoramiento de las relaciones laborales hacia la productividad en Grupo HYTT. Tesis UNAM Iztacala. México.
- CHAMPY, J. (1995) Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. New York: Harper Business.
- DEVEREUX, G. (1987): De la ansiedad al método en las ciencias del espíritu. México, Siglo XXI.

- DUNNETTE, D. y WAYNEK, (1986): Psicología industrial. México, Trillas.
- FONSECA, M. y NOVA, M. (1992): Detección de Necesidades de Capacitación y Aplicación de un Programa en Relaciones Humanas en una Empresa. Tesis ENEP-I UNAM, México,.
- FOUCAULT, M. (1977). Discipline and Punish. New York: Pantheon.
- FREUD, S. (s/a): Psicología De Las Masas. México, Alianza Editorial
- GRADOS, J.A. (1988): Inducción, Reclutamiento y Selección. México, Manual Moderno. □
- HAMMER, M. AND CHAMPY, J. (1993) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: New York: Harper Business.
- HAVEL, V. (1994). The Need for Transcendence in the Postmodern World. Speech made in Independence Hall, July 4, 1994. Reprinted in The Futurist, Vol.29, No.4, July-August, 1995, pp. 46-9.
- HOMS, R. (1995): La crisis comunicacional de una sociedad en transición. México, Ariel.
- HOWELL, W. (1979): Psicología Industrial y Organizacional. México, Manual Moderno.
- JIMÉNEZ, M. (1988): Proceso de Selección de Personal en una Dependencia de la Administración Pública Federal. Tesis UNAM, México

KIRILENKO, G. Y KORSHUNOVA, L. (1989): Qué Es La Personalidad?. Moscú, Progreso

LIRA, G. (1978): Algunos factores humanos que afectan el ambiente de trabajo en las organizaciones. Tesis, ENEP-I UNAM, México.

MAYNARD, H. AND MEHRTENS, S. (1993) The Fourth Wave: business in the 21st Century. San Francisco: San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

McCARTHY (1995): URL: http://www.cs.ius.indiana.edu/FACULTY/PMCCARTH/web_docs/HomePage.htm (apartado correspondiente a la historia de la psicología industrial y organizacional.

MENDOZA, N. (1991): Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Trillas.

MURUETA, R.M.E. (1996): El amor en la teoría de la praxis. Alternativas en psicología, 1(1).

NAISBITT, J. (1995) Megatrends: Ten New Directions for the 90's. New York: Avon Books.

SOBERANIS, M.R. (1995): Desarrollo y desempleo. México, Confederación Obrera Revolucionaria (documento de manejo interno)

RIBES, I.E. (1990): Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano. México, Trillas.

RIVERA, S. (1992): Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. México, Limusa.

RODRÍGUEZ ESTRADA, M. y RAMÍREZ-BUENDÍA, P. (1995): Administración de la capacitación. México, McGraw-Hill (Capacitación Efectiva).

ROBBINS, S. (1990): Comportamiento Organizacional. México, McGraw-Hill.

ROBLES, R. (1991): La Selección de Personal y algunas otras Funciones del Psicólogo en las Organizaciones Laborales. Tesis de Licenciatura ENEP-I, UNAM, México,

RODRÍGUEZ, A. (1991): La Selección y Evaluación de Personal en la Secretaría de Defensa. Tesis de Licenciatura ENEP-I UNAM, México.

SFEZ, L. (1993): Qué se? La comunicación. México, Ediciones Cruz, S.A.

TENA, M. A. (1979): Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento. México, COPARMEX.

WEBER, M. (1987). From Max Weber. Translated and edited by H.H. Gerth and C.W. Mills, New York: Oxford, pp. 215-6.

WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1985): Dirección De Personal Y Recursos Humanos. México, McGraw Hill.

WHEATLEY, M. (1994) Leadership and the New Science: Learning About Organizations from an Orderly Universe. s/pais, s/ editorial.

WOLPE, J. (1990): Terapia de la Conducta. México, Trillas.